

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

THE STRATEGIC MANAGEMENT COSTS AS COMPETITIVE DIFFERENTIAL TO MICRO AND SMALL BUSINESS

Clarizza Ap. Oliveira Castro (UNISEPE/FVR)

Elisabete Marques dos Santos (UNISEPE/FVR)

Raquelly Andressa Borba Hiraide (UNISEPE/FVR)

Anderson Gomes (UNISEPE/FVR)

Maria Aparecida Lameu (UNISEPE/FVR)

Igor Gabriel Lima (UNISEPE/FVR)

RESUMO

O presente artigo trata da importância de um eficiente sistema de custeio para as organizações, essencialmente, para as micros e pequenas empresas – MPEs. A globalização e a evolução tecnológica tornam o cenário econômico cada vez mais competitivo, exigindo que as MPEs se planejem e se estruturem cada vez mais, com tomadas de decisões precisas e condizentes com o que o mercado espera. O estudo apresentou uma abordagem sobre uma eficiente gestão de custos nas MPEs e sobre a importância do planejamento e do posicionamento estratégico dessas organizações no atual mercado. No escopo do artigo, em sua abordagem conceitual, foi descrito o conceito de custos, sua complexidade com relação a sua estrutura, bem como sua apropriação e variabilidade, e alguns métodos de custeio baseados no custo. Demonstra, portanto, a importância de uma gestão de custos eficiente, que corrobora com uma eficaz ferramenta competitiva para essas organizações, que resultam concomitantemente, com um elevado resultado operacional, devido à possibilidade da redução de custos, e com o aumento de sua taxa de sobrevivência.

PALAVRAS-CHAVE: custos, sistemas de custeio, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This article deals with the importance of an efficient costing system for organizations, mainly for micro and small businesses - MSBs. Globalisation and technological developments make the economic environment increasingly competitive, demanding that the MSEs are planned and are structured increasingly taken with accurate and consistent decisions with what the market expects. The study presented an approach for efficient management of costs in MSEs and the importance of planning and strategic positioning of these organizations in the current market. Article scope, in its conceptual approach, described the concept of cost, its complexity with respect to its structure and its appropriation and variability, and some costing methods based on the cost. Thus shows the importance of efficient cost management, which corroborates an effective competitive tool for these organizations, resulting concurrently, with a high operating income, due to the possibility of cost reduction, and the increase in its rate of survival.

KEYWORDS: costs, costing systems, micro and small enterprises.

1 – INTRODUÇÃO

As micros e pequenas empresas – MPEs possuem um potencial representativo muito importante no cenário econômico nacional, segundo dados do site Portal Brasil (2012), informações mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, indicam que as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões dos empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no Brasil.

A taxa de sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil segue aumentando no decorrer dos anos, ultrapassando os 70% nos dois primeiros anos, isto devido, à melhora da competitividade, a uma legislação favorável, principalmente após a criação do Simples Nacional, ao aumento da escolaridade dos empreendedores, que estudam e planejam com muito mais afinco seu segmento, e ao mercado fortalecido. Por outro lado, cabe salientar, que o principal motivo para mortalidade desses aproximados 30% das MPEs criadas no país em seus anos iniciais, são as deficiências na gestão empresarial.

As MPEs possuem uma estrutura empresarial muito complexa e distinta, pois ao contrário das grandes empresas que possuem seus departamentos bem definidos, profissionais especializados em cada área e sistemas de informações a disposição para tomadas de decisões, estas outras, geralmente, são gerenciadas por seus proprietários e ou membros familiares, possuem um maior número de atividades terceirizadas, principalmente sua contabilidade, que, em sua maioria, é realizada por escritórios contratados, o que implica em poucas informações disponíveis e decisões tomadas com base na intuição dos seus gestores.

A gestão de custos é uma ferramenta importante para sustentar a competitividade das MPEs, pois ela tenta compreender onde a empresa estará amanhã diante de todas as variáveis que envolvem o ambiente empresarial, permitindo uma visão diferente se compararmos a outras estratégias puramente simples que geralmente referem-se aos planos da alta administração para alcançar os objetivos almejados pela empresa. Surge como uma alternativa de atender às demandas do sistema econômico com relação às variáveis vividas no mercado buscando a melhoria contínua de sua competitividade.

O objetivo deste artigo é traçar diretrizes para que as MPEs utilizem um sistema de custo adequado ao seu negócio, utilizando-o como uma ferramenta competitiva e de sustentabilidade no mercado atual.

2 – METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de caráter documental, sendo uma investigação de caráter exploratório-descritivo, no afã de obter um conhecimento amplo e detalhado dos mesmos.

A pesquisa documental fundamenta-se em documentos, tais como manuscritos, periódicos, desenhos, fotografias, jornais, boletins, processos, entre outros, que por sua vez são *“[...] todos os materiais escritos que podem servir como fonte de informação para pesquisa científica e que ainda não foram elaborados”* (LAKATOS; MARCONI, 1985, p. 165).

3 – MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE's recebem tratamento jurídico diferenciado no Brasil, como rege o artigo 179 da Constituição Federal de 1.988, com o intuito de incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

O empresário pode enquadrar-se como Micro Empresa – ME ou Empresa de Pequeno Porte – EPP, desde que atenda os requisitos da Lei Complementar nº 123, 14 de dezembro de 2006, dentre eles, o disposto no artigo 3º, inciso I e II da referida lei:

I – no caso da micro empresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00;

II – no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

A lei supracitada também institui o Regime Especial de Arrecadação de Tributos e Contribuições – Simples Nacional, que reúne em um único Documento de Arrecadação do Simples – DAS, vários impostos e contribuições.

Cabe ressaltar, que as MPEs são o sustentáculo da economia brasileira, tanto pela absorção da mão-de-obra, inclusive daquela com dificuldade de inserção no mercado, quanto pela dinamicidade que é capaz de proporcionar para municípios e bairros das grandes metrópoles.

4 – OS CUSTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A questão da análise dos custos é muito complexa, segundo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE/SP (2002), empresas de um mesmo segmento podem apresentar diferentes estruturas de custos, dependendo do tipo de tecnologia adotada, grau de terceirização das atividades, das características e dos recursos disponíveis para cada empresa. Há, portanto, um amplo leque de possibilidades de estruturas de custos.

Uma empresa, independente do setor que atua, realiza uma série de gastos vinculados à administração, vendas e produção de bens ou realização de serviços. Independente da classificação dos gastos é importante que as empresas tenham um controle e gerenciamento eficiente sobre eles, inclusive para correta discriminação dos custos, despesas e investimentos (SEBRAE/SP, 2011).

A contabilidade de custos é um instrumento que produz muitas informações para diversos níveis gerenciais das organizações, porém, para essas informações serem compreendidas é necessário que se tenha um conhecimento de algumas terminologias utilizadas, bem como a classificação dos gastos ocorridos para sua perfeita alocação nos sistemas de custeio.

Gastos estão sempre ocorrendo nas empresas, e dependendo de sua classificação podem ser classificados em:

- Investimentos: quando a empresa realiza um gasto que pode constituir-se em uma receita futura;
- Custos: gastos essenciais à produção, onde os fatores produtivos são utilizados com o objetivo de adquirir novos produtos ou serviços;
- Despesas: gastos incorridos em um determinado período de tempo com o objetivo da venda de produtos e serviços para geração de receitas são efetuados nas áreas de apoio da empresa;
- Perdas: gastos de natureza excepcional, uma vez que ocorrem de forma anormal e involuntária;
- Desperdício: gastos ocorridos no processo de produção ou de geração de receitas e que podem ser eliminados sem prejuízo da qualidade ou quantidade de bens, serviços ou receitas geradas.

Os custos, por sua vez, podem ser classificados quanto à forma de apropriação ou variabilidade, como segue:

Quanto à forma de apropriação aos produtos e serviços:

- Custos diretos: aqueles gastos que são facilmente mensurados e diretamente aplicados à produção.
- Custos indiretos: aqueles gastos que necessitam de um critério de rateio, pois não são facilmente identificados.

Quanto à variabilidade, face aos diferentes volumes de produção de bens ou serviços:

- Custos fixos: independem da quantidade produzida e permanecem constantes dentro de um intervalo de volume de produção.
- Custos variáveis: dependem da quantidade produzida, são diretamente relacionados com o volume de produção.

Segundo Silveira (2010), a coleta dos dados para estruturar um sistema de custeio ocorre no nível operacional, sua classificação acontece no nível tático para serem, então, utilizadas no nível estratégico, onde as decisões são tomadas.

Por este motivo, o empreendedor que está no topo da pirâmide, teve ter conhecimento de toda sua estrutura e um sistema de custos que lhe permita conhecer todos seus gastos, saber apropriá-los, para diante disso, encontrar uma posição vantajosa perante seus concorrentes.

4.1 – Métodos de custeio

Os métodos de custeio são ferramentas essenciais para geração de informações relevantes para o auxílio nas tomadas de decisões, porém, cada organização deve utilizar o método que mais se correlacione com a sua estrutura,

objetivos e características, pois mesmo as MPEs de um mesmo segmento possuem elementos organizacionais distintos. Esses métodos são utilizados, dentre as muitas informações geradas, para determinar o valor dos produtos objetos do custeio, reduzir custos, melhorar processos, eliminar desperdícios, decidir entre produzir ou terceirizar, eliminar, criar, aumentar ou diminuir a linha de produção, dentre outros inúmeros benefícios.

Dentre os métodos disponíveis, discorreremos sucintamente a seguir sobre três métodos baseados no custo, sendo eles o custeio por absorção, custeio variável e o custo baseado na atividade.

4.1.1 – Custeio por absorção

O método de custeio por absorção ou integral consiste na apropriação de todos os custos de produção de forma direta ou indireta aos produtos adquiridos e elaborados ou aos serviços prestados. Neste método, a apropriação dos custos diretos é constituída de forma econômica e viável ao objeto de custeio, geralmente, os custos diretos mais importantes são os materiais diretos e a mão de obra.

Neste método de custeio a maior dificuldade é a definição dos critérios de rateio para apropriação dos custos indiretos, a problemática está relacionada com o rateio dos custos comuns ou dos custos indiretos de fabricação (CIFs), porque não podem ser alocados de forma direta ou objetiva a um segmento, atividade operacional ou produtos, para evitar tais transtornos à organização deve ter seu processo de produção mapeado, a estrutura da empresa e a origem dos CIFs.

O processo de alocação de gastos parte da separação entre custos e despesas até chegar à Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), ou seja, as despesas são lançadas diretamente no resultado, enquanto os custos, tanto os diretos quanto indiretos, são apropriados aos bens ou serviços.

Sob os aspectos fiscais, as organizações são obrigadas a adotar o custeio por absorção, pois este “atende aos Princípios Fundamentais da Contabilidade, permitindo a apuração de resultados e cálculos dos impostos e dividendos a distribuir, porém não é um método muito utilizado para fins gerenciais, pois possui algumas limitações que prejudicam a formação do preço de venda e estudos comparativos de compras *versus* produção” (Carareto, 2006).

4.1.2 – Custeio variável

Neste método de custeamento, todos os custos variáveis são alocados aos bens ou serviços, sejam eles diretos ou indiretos, desta forma, os custos fixos são considerados despesas do exercício.

Segundo Carareto *et al* (2006), esse método “permite identificar os produtos mais rentáveis, e assim, dirigir os esforços de produção e ou de venda para melhoria da rentabilidade”.

Essa metodologia, integrada ao custo padrão, permite um correto controle dos custos, uma vez, que definidos os custos fixos, os preços de venda e o custo variável, fica fácil de encontrar os dados para analisar a relação custo, volume e lucro. Com a obtenção de indicadores de desempenho os gestores terão um melhor entendimento sobre os gastos da empresa.

Uma desvantagem desse método é não atender os princípios contábeis geralmente aceitos, e, por este motivo não é aceito pelas autoridades fiscais,

limitando sua utilização para tomadas de decisões internas da organização. Cabe ressaltar, que a nível gerencial é muito utilizado por sua clareza de resultado.

Por esse método, pode-se chegar à margem de contribuição, que auxilia na definição de quais condições de vendas devem ser implantadas para que a empresa tenha uma concorrência adequada para o mercado.

4.1.3 – Custo baseado em atividades – ABC (Activity-Based Costing)

Este método nasceu nos Estados Unidos, na década de 80, e revolucionou o gerenciamento empresarial, uma vez que esta forma de custeamento não se baseava na apropriação dos custos às unidades produtivas, mas sim, nas atividades realizadas no estabelecimento.

Segundo Oliveira & Perez (2.000), este método permite identificar as atividades e processos existentes nos setores produtivos de uma organização industrial ou prestadora de serviços, atribuindo os custos aos produtos através da utilização dos direcionadores ou geradores de custos dessa atividade.

O ABC é um sistema que se assemelha ao método por absorção, porém a forma de alocação dos gastos ocorre por meio da identificação das atividades significantes relacionadas ao objeto de custeio.

O objetivo do método é reduzir custos através da eliminação do desperdício, através do corte nos geradores de custeio.

As atividades são classificadas dentro de uma sistemática, sendo composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. Elas são necessárias para concretização de um processo que é uma cadeia de atividades correlatas e inter-relacionadas.

Para Abras (2012), este método é considerado por muitos autores como de difícil implantação, e por outros como a solução para todos os problemas de uma organização, pois parte do princípio de que não são os bens que consomem recursos, mas sim, os recursos que são consumidos pelas atividades e estas, por sua vez, são consumidos pelos bens ou serviços.

4.2 – O conhecimento dos custos e a formação dos preços de venda

Uma das decisões mais importantes a serem tomadas na empresa seria estabelecer o preço de venda, uma vez que o preço das mercadorias, produtos ou serviços prestados podem representar a rentabilidade, o quanto a empresa será competitiva ou não, e conseqüentemente sua existência, independente de seu porte. É por este motivo que a implantação de um sistema de custeio é tão importante para empresa, uma vez que se trata de uma ferramenta que trás informações que permitem manter no mercado produtos de qualidade e a um custo, muitas vezes, menor que aqueles praticados pelos concorrentes. O conhecimento da contabilidade de custos permite que as empresas tornem-se mais atraentes, respondendo positivamente as variações ocorridas tanto no âmbito interno quanto externo a organização.

Segundo SEBRAE (2002), as maiorias das MPEs não possuem um domínio integral sobre seus custos, e como consequência natural desse processo não consegue calcular efetivamente os custos unitários de seus produtos e serviços, com isso a formação de preços de cada produto fica bastante prejudicada. O resultado final da empresa até pode ser calculado, mas grandes partes das MPEs

não possuem essa informação por produto, por conseguinte, podem estar operando com produtos rentáveis e outros que geram prejuízo sem saber.

Uma política de preços eficiente permite avaliar o equilíbrio operacional necessário para obtenção da margem de lucro, gerenciar as condições de vendas, os efeitos da inflação, o prazo para vendas e formação do capital de giro, porém, para a organização ser mais eficiente e competitiva, deve aliar a análise do preço de venda a partir do preço de custo a uma profunda análise mercadológica somada aos aspectos econômicos e financeiros para proporcionar a lucratividade esperada.

A problemática da fixação do preço de venda reside no método de custeio utilizado para calcular o preço unitário do produto/serviço e a metodologia para cálculo da taxa de lucro desejada, sendo que a mais utilizada no mercado é o método *Mark-up* (taxa de marcação), onde se integram todos os tributos, taxas administrativas e financeiras e o custo de oportunidade, que pode ser o capital investido.

O *Mark-up* é o valor ou o percentual que une os elementos que compõem o preço de venda, sendo eles, os custos, as despesas e o lucro desejado. Deste modo, o preço de venda deve ser suficiente para cobrir todos os custos, despesas, impostos e ainda gerar um lucro para manter a empresa ativa.

Essa taxa recebe forte influência da metodologia de custeio utilizada pela organização, por isso, a grande importância da mesma manter um bom sistema de custos, que auxiliará de forma muito consistente o gestor nas tomadas de decisões.

O empreendedor deve deixar de lado o empirismo no momento de calcular o preço de venda de seus produtos/serviços, uma vez que esta é a causa da elevada taxa de mortalidade e sobrevivência das organizações.

4.3 – Gerenciamento e estratégia dos custos

Tendo em vista o mercado atual, totalmente globalizado, de constantes mudanças e alta competitividade, torna-se de grande valia as tomadas de decisões tempestivas e planejadas, decisões essas que podem ser vitais para organização. Por este motivo, a gestão estratégica de custos é uma ferramenta tão importante para a organização, uma vez que oferece essas informações de forma segura, permitindo um planejamento de mercado consistente e preparando seu administrador para enfrentar tais situações.

Shank e Govindarajan (1997) entendem que:

É uma análise de custos vista sob contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são mais usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva.

Essas estratégias visam à redução dos custos e conseqüente aumento de competitividade, não apenas no ambiente interno da empresa, mas engloba toda cadeia de valor, desde os recursos materiais e humanos até o consumidor final. Por este motivo a importância do entendimento de toda cadeia de valor da empresa, uma vez que, mesmo de pequeno porte e em uma mesma atividade econômica, as MPEs possuem estruturas diferentes, com a cadeia de valor minuciosamente

detalhada, pode-se entender a onde estão às oportunidades de redução de custos e ganhos de competitividade.

As informações contábeis auxiliam com destreza a organização no planejamento e desenvolvimento de uma estratégia consistente, proporcionando um melhor direcionamento nas tomadas de decisões. Neste contexto a estratégia de custo permite que a empresa reduza seus custos e, conseqüentemente, um aumento da competitividade de toda sua cadeia de valor.

Para Carvalho; Laurindo (2003 p.111), a cadeia de valor [...] “é um conjunto das atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios”. Sendo assim, a cadeia de valor refere-se ao um conjunto de atividades realizadas por uma organização, que é feita desde a compra e o recebimento de insumos, passando a fabricação e a entrega aos clientes. Por este motivo o domínio de toda cadeia de valor da organização pode ser também uma grande vantagem competitiva, pois permite conhecer todos os pontos fortes e fracos da mesma, permitindo direcionar com mais eficiência as tomadas de decisões.

4.4 – Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico reproduz o poder competitivo das empresas, seja ele através de menores custos ou da diferenciação de produtos. Geralmente essas decisões do planejamento estratégico e seu posicionamento perante o mercado são tomados pela alta administração da empresa.

Para Oliveira (1996),

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria continua na relação da empresa com seu ambiente.

Para uma empresa alcançar seus objetivos são necessárias informações consistentes para formação de uma boa estratégia, assim a empresa pode fazer uma estratégia baseada em fatos, com informações seguras, sendo possível que a organização atinja melhor seu publico alvo. Um bom posicionamento estratégico faz com que as informações captadas ajudem na adequação necessária da formulação de preços, propagandas, valorizando seu produto e satisfazendo cada vez melhor seus clientes.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual mercado, em constante crescimento e processo de globalização, a competitividade é cada vez mais acirrada, impondo as organizações que estas se planejem com mais concisão, e que seus empreendedores entendam a necessidade de um eficiente processo de gestão e de uma estratégia competitiva bem definida e implantada.

Com o estudo documental realizado, podemos concluir que uma estratégia muito eficiente, é a implantação de um sistema de custeio que norteie nas tomadas de decisões, pois este, além de proporcionar informações tempestivas, também auxilia o empreendedor a conhecer toda sua cadeia de valor, bem como direcionar para redução dos custos operacionais.

No entanto, devido as MPEs possuírem estruturas muito distintas, os sistemas de custeio devem ser estudados e, implantado aquele que flexibilize melhor com as necessidades e os objetivos de determinada organização.

O mercado atual, tomado pelos efeitos da globalização, não mais permite que os empreendedores tomem decisões baseadas puramente em seus instintos, devem focar seus esforços na busca de instrumentos de gestão cada vez mais eficazes para sustentação de sua organização. Suas decisões devem ser pautadas em informações fidedignas ao seu negócio, que lhe permitam agir tempestivamente e com mais precisão. Um sistema de custeio adequado permite aumentar significativamente a chance de sucesso e continuidade da organização no mercado.

Podemos afirmar, então, que o conhecimento dos custos da empresa é um fator decisivo para sobrevivência da mesma, pois, tão importante quanto saber os custos dos produtos vendidos ou serviços prestados, é saber aperfeiçoar esses custos, com recursos que lhe permitam reduzi-los, sem alterar ou diminuir a qualidade, atendendo sempre os ensejos de seus clientes, isto é, um produto de qualidade a um preço competitivo.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K; GONÇALVES, M.N.; LEONCINE, M. *Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura*. Contexto. Porto Alegre, v.12, n.22, p. 145-159, 2012.

BRASIL, *Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispões sobre o estatuto nacional da microempresa e empresa de pequeno porte*. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm >. Acesso em 09 out. 2014.

_____, *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm >. Acesso em 09 out. 2014.

CARARETO, E.S. *et al. Gestão estratégica de custos: custos na tomada de decisão*. Revista de Economia da UEG. Anápolis, v. 2, n. 2, 2006.

CARVALHO, M.; LAURINDO, F. *Estratégia para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

CRC-SP. CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Custo como ferramenta gerencial*, 8. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, M. *A gestão estratégica de custos como diferencial competitivo nas empresas*. Disponível em: < <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-gestao-estrategica-de-custos-como-diferencial-competi> >. Acesso em 13 de out. 2014.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTAL BRASIL (2012). *Mapa das micro e pequenas empresas*. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas> >. Acesso em 09 out. 2014.

SEBRAE-SP (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO). *A gestão dos custos nas MPEs paulistas: um estudo exploratório*. Sebrae, São Paulo, 2002. Disponível em: < http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_tematicos/gestao_custos_mpes.pdf >. Acesso em 13 de out. 2014.

SHANK, J; GOVINDARAJAN, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Editora Campus, Brasil.

SILVEIRA, L. M. *Gestão de custos nas pequenas empresas*, 2010, 19p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário UNA, para obtenção de título de MBA em Controladoria e Auditoria).