

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME WITTMANN**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E VANTAGEM COMPETITIVA: UM  
ESTUDO MULTICASO**

**CURITIBA  
2013**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME WITTMANN**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E VANTAGEM COMPETITIVA: UM  
ESTUDO MULTICASO**

Dissertação apresentada para o Programa de Pós-graduação em nível de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alceu Souza

**CURITIBA**

**2013**

Wittmann, Guilherme  
W832g Gestão estratégica de custos e vantagem competitiva : um estudo multicaso  
2013 / Guilherme Wittmann ; orientador, Alceu Souza. – 2013.  
110 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  
Curitiba, 2013.  
Bibliografia: f. 101-108

1. Administração. 2. Estratégia. 3. Concorrência. 4. Processo decisório.  
5. Custo. 6. Gerenciamento de recursos de informação I. Souza, Alceu, 1950-.

II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.9

## TERMO DE APROVAÇÃO

### GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO MULTICASO

SUBSTITUIR PAGINA POR AQUI EM PDF. CHAMADO TERMO DE APROVAÇÃO

Dedico este trabalho a  
minha mãe, que me  
incentivou do começo  
ao fim. E me ensinou a  
nunca desistir dos  
meus sonhos.

*Obrigado.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, pelos ensinamentos e apoio incondicional.

À minha irmã e meu cunhado pelas palavras de incentivo e paciência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alceu Souza, pela dedicação, paciência, conselhos nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

Aos meus tios, tias e primos, que me incentivaram nessa caminhada.

Ao Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D, e ao Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva pelas sugestões.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Aos tomadores de decisões das empresas que se prontificaram a me ajudar nesta pesquisa.

Aos meus amigos pelo apoio.

## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo identificar quais são as informações de custos que os tomadores de decisões consideram na tomada de decisão. Para tal, parte-se do pressuposto teórico que mudanças estratégicas implicam novas decisões de investimentos que resultam em uma nova estrutura de custos. Também se argumenta que o conceito de Gestão Estratégica de Custos ainda é difuso. Metodologicamente esta pesquisa caracteriza-se como prática quanto à natureza; exploratória/descritiva quanto ao objetivo; multicaso quanto à estratégia de abordagem do problema; entrevistas e questionários quanto ao procedimento de coleta de dados e de interpretação do discurso quanto ao método de análise. Os resultados apontam que nem sempre os tomadores de decisões conhecem na sua totalidade, a nova estrutura de custos resultante da decisão de investimento. Conclui-se também que as empresas que detinham mais informações sobre as mudanças na estrutura de custos, decorrente da decisão do investimento, apresentaram melhor alinhamento entre os custos esperados e reais. Por fim confirma-se que novas decisões de investimentos alteram a estrutura de custos e que nem sempre isso perceptível no momento da decisão.

Palavras Chaves: gestão estratégica de custos, estratégia, vantagem competitiva, decisões de investimentos, sistemas de informação de custos.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to identify what cost information is considered by the decision makers in making the decision. To this end, this work starts from the theoretical assumption that strategic changes imply new investment decisions that result in a new cost structure. It is also argued that the concept of Strategic Cost Management is still diffuse. Methodologically this research is characterized as practical regarding to its nature; exploratory/descriptive regarding its objective; multicase regarding its strategy of approaching the problem; interviews and surveys regarding the procedure of data collection, discourse interpretation and the method of analysis. The results show that not always the decision makers know entirely the new cost structure resulting from the investment decision. This dissertation also concludes that the companies that had more information about the changes in the cost structure resulting from the investment decision showed better alignment between the expected costs and the real costs. Finally, it confirms that new investment decisions alter the cost structure, and that it is not always apparent at the time of the decision.

Key-words: Strategic Cost Management, Strategy, Competitive Advantage, investment decisions, cost information systems.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Interdependência entre Estrutura, Ambiente e Estratégia.....	24
Figura 02: Estratégias Genéricas de Porter. ....	27
Figura 03: Pressões ambientais.....	29
Figura 04: Cinco forças competitivas de Porter.....	30
Figura 05 : Dinâmica de criação de valor para a empresa. ....	38
Figura 06: Duas faces de moeda: Estrutura de Custos e Decisão de Investimento.....	40
Figura 07: Inter-relação dos conceitos. ....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tipo da empresa.....	61
Gráfico 02: Investimento Realizado. ....	65
Gráfico 03: Dados das respostas da pergunta 6.....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Quadro resumo do entrevistado.....	51
Quadro 02: Classificação do porte da empresa. ....	51
Quadro 03: Síntese da metodologia da pesquisa. ....	56
Quadro 04: Resumo do perfil tomador de decisão e do investimento realizado. ....	66
Quadro 05: Custos esperados. ....	70
Quadro 06: Custos que acompanharam o investimento. ....	73
Quadro 07: Classificação dos custos que acompanharam o investimento. ...	75
Quadro 08: Comparação dos custos esperados com os custos que ocorreram.....	76
Quadro 09: Informações que seriam levadas em consideração. ....	78
Quadro 10: Dados das respostas da pergunta 8.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Atividade da empresa.....	62
Tabela 02: Porte da empresa.....	63
Tabela 03: Cargo do entrevistado.....	64
Tabela 04: Respostas da pergunta 2 e 3 .....	78
Tabela 05: Dados das respostas da pergunta 5.....	84

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	17
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS .....	18
1.3.1 OBJETIVO GERAL .....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	21
2.1.1 VANTAGEM COMPETITIVA.....	24
2.1.2 PRESSÕES AMBIENTAIS.....	29
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	32
2.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UMA VISÃO OPERACIONAL .....	32
2.2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UMA VISÃO ESTRATÉGICA.....	34
2.3 DECISÃO DE INVESTIMENTO .....	37
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	41
3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	42
3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS .....	42
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	43
3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2.1.1 ESTUDO MULTICASO.....	46
3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	46
3.2.3 TIPO E COLETA DE DADOS .....	47
3.2.3.1 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	47
3.2.3.2 QUESTIONÁRIOS.....	48
3.2.3.3 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....	49

3.2.3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.2.4 PERGUNTAS DA ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO.....	50
3.2.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA.....	55
3.2.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA DA PESQUISA.....	56
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	57
4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS, QUESTIONÁRIOS E ANÁLISE DOCUMENTAL.....	59
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS TOMADORES DE DECISÃO.....	59
4.2.1.1 TIPO DA EMPRESA.....	60
4.2.1.2 ATIVIDADE.....	61
4.2.1.3 PORTE.....	62
4.2.1.4 CARGO DO ENTREVISTADO.....	63
4.2.1.5 INVESTIMENTO REALIZADO.....	64
4.2.1.6 RESUMO DO PERFIL DO TOMADOR DE DECISÃO E DO INVESTIMENTO REALIZADO.....	65
4.2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.2.2.1 ANÁLISE DAS PERGUNTAS 1 À 4 - INFORMAÇÕES DE CUSTOS ANTES DO INVESTIMENTO.....	67
4.2.2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PERGUNTAS 1 A 4 – INFORMAÇÕES DE CUSTOS ANTES DO INVESTIMENTO.....	80
4.2.2.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS 5 À 7 - PERCEPÇÃO DE RISCOS E CUSTOS NÃO PREVISTOS.....	82
4.2.2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PERGUNTAS 5 À 7 – PERCEPÇÃO DE RISCOS E CUSTOS NÃO PREVISTOS.....	86
4.2.2.5 ANÁLISE DAS PERGUNTAS 8º À 10º - CONTEXTO DA EMPRESA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	87
4.2.2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PERGUNTAS 8 À 10 - CONTEXTO DA EMPRESA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.....	94
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>

<b>RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS TOMADORES DE DECISÕES.....</b>	<b>109</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas criam estratégias com o objetivo de obter vantagem competitiva. Esta por sua vez é caracterizada pela agregação de valor ao bem ou serviço de forma que o consumidor considere um diferencial em relação ao concorrente (PORTER, 2000). A materialização dessas estratégias implica em decisões de investimento. Essas decisões acarretam novas estruturas de custos que nem sempre são percebidas pelo tomador de decisão. Esta nova estrutura somente será percebida pela empresa se a vantagem competitiva não for obtida e o lucro esperado não surgir. É nesse momento que a variável custo assume maior relevância (SOUZA e CLEMENTE, 2007).

A Gestão de Custos tem o objetivo de controlar e reduzir os custos, e este sempre foi o foco das empresas (MARTINS, 2001). Entretanto, esse controle precisou ser ampliado e, dessa forma, a Gestão Estratégica de Custos surge como uma análise mais ampla da cadeia produtiva, servindo como base de informações para as decisões estratégicas da empresa (SHANK e GOVINDARAJAN, 1997; CHANDLER, 1998; SOUZA e CLEMENTE, 2007; BACIC, 2008; BISPO, ALMEIDA e SOUZA, 2011).

Diante do contexto apresentado, entre estratégia e estrutura de custos, esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar quais são as informações de custos que são relevantes para o processo decisório. Para tal utiliza-se um estudo multicaso com tomadores de decisões de dez empresas.

Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: na parte 1.1 trata-se da apresentação e contextualização do tema; na parte 1.2 formula-se o problema de pesquisa; na seção 1.3 apresenta-se, o objetivo geral e objetivos específicos; na seção 1.4 expõe-se a justificativa teórica e prática da pesquisa; e, por fim, na parte 1.5 apresenta-se a estrutura da dissertação.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Esta dissertação tem como tema central a Gestão Estratégica de Custos vis-à-vis a vantagem competitiva. Argumenta-se que os tomadores de decisões devem ter a percepção da estrutura de custos que se instalará ao se selecionarem a estratégia. Busca-se identificar, segundo o conceito de Gestão Estratégica de Custos, quais são as informações de custos que os tomadores de decisão levam em consideração para selecionar e implementar a estratégia selecionada.

Para entender a estrutura de custos que se instalará com a estratégia selecionada, busca-se analisar as informações de custos que são levantadas em momento anterior à tomada de decisão. Os dados foram coletados por meio de uma amostra não probabilística de decisões de investimentos. As entrevistas foram realizadas com dez tomadores de decisões a quem o pesquisador teve acesso e, nos casos em que não foi possível realizar a entrevista, questionários foram enviados aos tomadores de decisões.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Shank e Govindarajan (1997), Chandler (1998), Souza e Clemente (2007), Bacic (2008), Bispo, Almeida e Souza (2011), a Gestão Estratégica de Custos está alinhada à percepção da estrutura de custos que se instala com a implementação da estratégia (investimento). Para esses autores, a Gestão Estratégica de Custos influencia e é influenciada pela estratégia da empresa.

Muitas empresas somente percebem a nova estrutura de custos instalada após a materialização da estratégia. Essas empresas somente percebem a nova estrutura de custos quando a estratégia escolhida não gera os resultados esperados. Assim, uma vez instalada a nova estrutura de custos, não se pode abandonar a estrutura rapidamente.

A partir deste contexto, a pesquisa possui três pressupostos: as mudanças estratégicas implicam novas decisões de investimentos que resultam em uma nova estrutura de custos. Os tomadores de decisões nem sempre conhecem na totalidade a estrutura de custos que se instala com a estratégia. E o conceito de Gestão Estratégica de custos ainda é difuso, existindo pelo menos duas vertentes: a operacional com foco na competitividade via análise da cadeia produtiva e estratégica com foco na estrutura de custos que se instala com a escolha da estratégica.

Em síntese, o problema de pesquisa pode assim ser expresso: que informações de custos são relevantes para o processo decisório?

### 1.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Esta dissertação possui objetivos gerais e específicos que, para serem atingidos serão delineados segundo os conceitos de Gestão de Custos, Gestão Estratégica de Custos, Estratégia, Vantagem competitiva e Decisões de investimentos.

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar, por meio de um estudo multicaso, que as decisões de investimentos decorrentes de estratégias selecionadas, implicam mudanças na estrutura de custos. Para operacionalizar este objetivo, efetuou-se a análise de dez decisões de investimentos buscando-se identificar, *a priori*, quais informações de custos foram consideradas relevantes e que mudanças foram percebidas na estrutura de custos na fase operacional.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) Identificar as informações relevantes de custos, que são utilizadas pelos tomadores de decisões das empresas para a implementação de estratégias;
- B) Analisar como os sistemas de informações de custos podem prover informações necessárias ao processo estratégico.

### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os conceitos de Gestão Estratégica de Custos ainda possuem diferentes definições (SOUZA e CLEMENTE, 2007) enquanto o conceito de vantagem competitiva se encontra bem definido por vários autores e principalmente por Michael Porter (2009). Assim, a justificativa teórica da presente pesquisa é a busca de uma uniformização do conceito de Gestão Estratégica de Custos. Também busca-se subsídios para melhor entender a relação de causa e consequência entre a Gestão Estratégica de Custos e a vantagem competitiva, conforme argumentado por Souza e Clemente (2007).

Como justificativa prática desta pesquisa está o fato de que as empresas, ao realizarem um determinado investimento, se detêm quase exclusivamente nos resultados, mas pouco no risco assumido com a estrutura de custos que se instala com a decisão de investimento. Desta maneira, é factível que acabem trazendo uma estrutura de custos mais onerosa, que só será perceptível se a estratégia selecionada não produzir os resultados esperados.

Portanto, esta pesquisa busca identificar quais são as informações de custos que as empresas, aqui representadas pelos tomadores de decisões, utilizam para a tomada de decisão. Busca-se também a análise de quais custos não foram percebidos na tomada de decisão, mas que acompanharam esses

investimentos. O estudo verifica se os custos que não foram previstos alterariam o processo de tomada de decisão e a percepção de risco.

### 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é estruturada da seguinte forma: no capítulo 1 há a introdução a dissertação; no capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórico-empírica da pesquisa; no capítulo 3 expõe-se a metodologia de pesquisa; e no capítulo 4 apresentam-se os resultados da pesquisa bibliográfica e os resultados da coleta de dados. Por fim, expõem-se as considerações finais e as referências utilizadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórico-empírica: O item 2.1, aborda conceitos relevantes sobre a estratégia, pois a estratégia é o ponto inicial para criação da vantagem competitiva. A Gestão Estratégica de Custos, apresentada no item 2.2, fornece informações relevantes sobre a estrutura de custos que auxilia no processo decisório. No item 2.3 são demonstrados os conceitos de decisões de investimentos.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Para Kotler e Keller (2006) as empresas bem sucedidas atendem as demandas ainda não supridas pelo mercado e lucram com elas. Dessa maneira, as empresas conseguem obter uma vantagem competitiva em relação ao mercado quando atendem diretamente essa demanda. Nesse contexto, ao atender uma nova demanda as empresas podem mudar as estratégias e mudar o foco, ou seja, elaborar uma nova estratégia para conseguir criar uma vantagem competitiva.

Para Mintzberg (2004), a estratégia pode ser vista em cinco perspectivas distintas: (a) uma posição; (b) uma perspectiva; (c) um truque; (d) um plano; (e) um padrão. Segundo o autor, somente analisando e entendendo as cinco perspectivas descritas pode-se compreender o verdadeiro conceito de estratégia empresarial.

Estratégia como uma posição para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ocorrem quando a empresa precisa se posicionar no mercado, se adaptar a um determinado público ou atuar especificamente neste nicho. Nesta linha, Porter (2000) afirma que a empresa para sobreviver no mercado, precisa adotar uma das três estratégias genéricas: ser a maior empresa do setor onde atua, ser a melhor empresa do setor, atuar em um nicho específico de

mercado. Em sintonia com Porter, Bacic (2008), destaca que o resultado da estratégia deve ser a diferenciação em relação aos concorrentes.

De acordo com Mintzberg (2004) a estratégia como perspectiva trata a maneira que empresa realiza o seu trabalho: a perspectiva do cliente em relação à empresa, ou seja, como a empresa é vista e percebida pelo cliente ou pelo mercado.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia como truque ocorre, pois as empresas enganam ou iludem o mercado. Os autores afirmam que as empresas analisam as outras para descobrir tendências ou movimentos. Dessa maneira, ocorrem “manobras” para enganar o concorrente e forçá-lo a tomar uma decisão.

A estratégia como plano é um caminho a ser seguido, um norteador, uma trilha, ou seja, é como a empresa quer estar em um período futuro (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Dessa forma Bispo, Almeida e Souza (2011), afirmam que a estratégia para ser adotada é preciso escolher um caminho. A estratégia como um padrão para Mintzberg (2004), é baseada em ações regulares ou na continuidade das empresas. Estas elaboram ações que moldam suas características e também as percepções dos clientes.

A partir das definições dos autores citados é possível perceber que as estratégias são voltadas para o futuro da empresa. Porém, essa elaboração do plano para o futuro muitas vezes utiliza como base as ações do passado.

Ansoff (1965) destaca que a estratégia que uma empresa adotará deve contemplar a relação dela com o seu ambiente externo, e que muitas vezes essas decisões se baseiam em conhecimento parcial da situação. Em sintonia com Ansoff, Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 45), destacam que as estratégias são os “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Como visto, a estratégia é um plano ou um padrão sempre voltado para o futuro e para o desenvolvimento da empresa. Porém, Mintzberg (2004) sustenta que toda estratégia que foi planejada não é implementada completamente. Segundo o autor, existem inúmeras variáveis que afetam as

empresas e que tornam impossível colocar em prática todas as estratégias pretendidas.

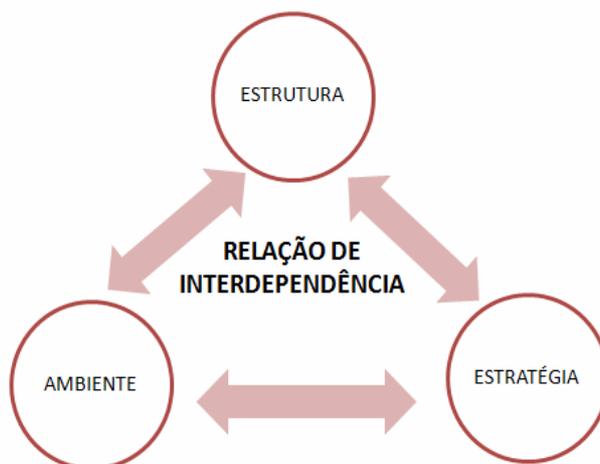
Para Bacic (2008), a estratégia deve ser entendida em duas perspectivas complementares. A primeira perspectiva, que tem Porter o principal autor, destaca que a formulação da estratégia acontece em momentos em que não ocorrem grandes inovações e quando as estruturas empresariais estão estáveis. A segunda perspectiva, na qual Hamel e Prahalad são os autores mais conhecidos, parte do princípio de que as inovações moldam o mercado e alteram as estruturas empresariais.

Para Bacic (2008), a segunda perspectiva da estratégia altera significativamente o mercado e eleva a Gestão de Custos a um patamar superior na elaboração estratégia. Bacic (2008) ainda destaca que a Gestão de Custos é fator importante na elaboração da estratégia.

De acordo com os autores Chandler (1998), Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006), Bacic (2008), Bispo, Almeida e Souza (2011), nova estratégia demanda novos e os mais variados recursos para a empresa. Os autores destacam que a nova estratégia alterará a estrutura da empresa, e conseqüentemente, os custos.

Essa relação inicial entre a estratégia e a estrutura foi abordada por Chandler (2000), em um estudo de quatro grandes empresas, no qual descobriu-se a relação direta entre estratégia e estrutura. Para Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006), além da relação direta da estratégia com a estrutura, há um terceiro elemento que condiciona os demais, o ambiente, conforme a figura 01.

Figura 01: Interdependência entre Estrutura, Ambiente e Estratégia.



Fonte: Adaptado de Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006).

Deste modo, a estratégia é um norteador para empresa e é elaborada com diversas finalidades. Porém, a nova estratégia deve analisar fatores externos e também analisar quais serão as alterações na estrutura empresarial. Assim, essa visão de inter-relação entre a estratégia, o ambiente e a estrutura deve ser clara na elaboração da estratégia (ALMEIDA, MACHADO NETO E GIRALDI 2006).

Em resumo os autores, Ansoff (1965), Chandler (1998) Porter (2000), Mintzberg (2004), Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006), Souza e Clemente (2007), Bacic (2008), Wright, Kroll e Parnell (2009), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Bispo, Almeida e Souza (2011) concordam que a estratégia é um plano que a empresa escolhe para competir no mercado e criar vantagem competitiva. Os autores também sustentam que a escolha da estratégia irá alterar a atual estrutura da organização.

### 2.1.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Entende-se que o objetivo da estratégia é criar vantagem competitiva para as empresas, e estas precisam lidar com a competição. Para Porter (2004), as empresas precisam encontrar um diferencial para se sobressair em

relação aos concorrentes. O autor destaca que as empresas precisam criar estratégias e conseguir vantagem competitiva.

A estratégia da organização serve como proteção das forças competitivas do mercado. Além de defender a empresa do mercado, as estratégias podem servir como ferramenta para o ataque aos concorrentes. Além disso, outro objetivo das estratégias é a proteção contra as forças competitivas e conseguir um retorno do investimento superior aos concorrentes. Dessa maneira, há a criação de vantagem competitiva (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2000, p. 2), “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação”. Em sintonia com Porter, Ulrich e Lake (1990), Ghemawat (1999) e Kotler e Keller (2006) destacam que a vantagem competitiva é criada para a empresa no momento que a mesma consegue agregar mais valor em seus produtos ou serviços do que seus concorrentes. Os autores destacam que a vantagem competitiva só é percebida se trazer alguma vantagem para o cliente.

Além de criar valor absoluto para os clientes, as empresas devem se preocupar também com a criação do chamado valor relativo, isto é, um valor superior ao da concorrência percebido pelo cliente. O foco da empresa deve ser a criação de vantagens para os clientes. Assim, os indicadores de recompra e lucratividade serão superiores, desta maneira criando vantagem competitiva (KOTLER e KELLER, 2006).

Para enfrentar as forças competitivas do mercado, Porter (2004) destaca que existem três estratégias genéricas para superar as demais empresas e criar vantagem competitiva: liderança no custo total, diferenciação e foco em um público alvo.

A estratégia de liderança em custos consiste em ter o custo mais baixo possível do mercado. Para manter essa estratégia é necessário que a empresa tenha grande escala de produção para o rateio de custos e despesas fixas. Além disso, é preciso possuir uma grande parcela do mercado para absorver a

quantidade produzida. Por se tratar de grandes volumes de produção o poder de barganha dos fornecedores é reduzido.

Como o objetivo da estratégia de liderança em custos, é ter o menor custo do mercado, os preços praticados podem ser menores em comparação ao da concorrência ou até mesmo semelhantes, garantindo assim uma elevada margem de lucro. Este muitas vezes é investido novamente na própria empresa para fins de aquisição de equipamentos mais modernos ou melhorias de processo, tendo como o objetivo a manutenção do baixo custo (PORTER, 2009).

De acordo com Porter (2009, p. 39), a estratégia de diferenciação consiste em “[...] diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria”. A diferenciação acontece na criação e no desenvolvimento de um produto que seja único no mercado ou que tenha características únicas em comparação à concorrência. Desta maneira, a empresa conseguirá vantagem competitiva e um retorno superior.

Por ser um produto praticamente exclusivo para os consumidores, a empresa terá posição de defesa no mercado devido a lealdade criada pelos consumidores. Estes serão menos sensíveis às variações de preços de produtos semelhantes (PORTER 2009). O poder de barganha dos consumidores é reduzido por conta das especificidades únicas dos produtos e assim, as margens de retorno são elevadas. A diferenciação do produto pode acabar limitando a parcela do mercado em que a empresa atua, pois, para diferenciar o produto, é necessária a utilização de matérias-primas superiores ou custos maiores de fabricação (PORTER 2009).

A estratégia genérica de enfoque tem como objetivo principal a escolha de um determinado público-alvo e atender as necessidades desse nicho. Este mercado específico pode ser escolhido por questões geográficas, etárias ou qualquer outro enfoque (PORTER 2009).

As três estratégias genéricas têm como objetivo principal a criação de vantagem competitiva e podem ser representadas conforme a figura 02.

Figura 02: Estratégias Genéricas de Porter.



Fonte: Porter (2004).

Conforme apresentado na figura 02, a estratégia genérica de custo (Liderança no Custo Total) e a diferenciação atuam em um mercado (indústria) de forma mais ampla, diferentemente da estratégia de enfoque, que atua em um determinado público. Em relação à vantagem competitiva (vantagem estratégica), a estratégia de custos atua especificamente no baixo custo, enquanto a estratégia de diferenciação atua no valor percebido pelo cliente. A estratégia de enfoque pode oscilar, de acordo com público alvo, entre o baixo custo e o valor percebido (PORTER 2009).

Nesta linha, Bacic destaca que:

“A capacidade de diferenciar-se dos concorrentes em alguma variável importante, seja no valor gerado para os clientes, seja em elementos do sistema produtor dos bens ou serviços, consiste em uma vantagem competitiva “(BACIC 2008, p.65).

Portanto, a diferenciação da empresa no mercado e na criação de valor para os clientes para Bacic (2008) são fundamentais para a criação da vantagem competitiva. Porter (2009) também destaca que a diferenciação no mercado e a criação de valor são fatores indispensáveis para obtenção de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é fundamental para o crescimento de qualquer empresa. Aquelas que não conseguirem se diferenciar no mercado por alguma das estratégias genéricas de Porter terão como consequência a estagnação dos lucros e a redução do crescimento. Por não se diferenciarem no mercado, essas empresas terão sua sobrevivência ameaçada (BACIC, 2008).

A vantagem competitiva obtida por meio da escolha da estratégia e pelos investimentos não é eterna. Com o passar do tempo, essa vantagem será copiada ou não terá o mesmo valor percebido pelo cliente, tornando-se ultrapassada. Não existe vantagem competitiva permanente, pois a “queda” é um processo natural. A busca permanente e a sequência de novas vantagens competitivas (temporárias) deve ser o objetivo das organizações. As vantagens competitivas que já sofreram erosão podem servir de inspiração e fornecer valiosas informações para criar uma nova vantagem competitiva temporária (SOUZA e CLEMENTE, 2007).

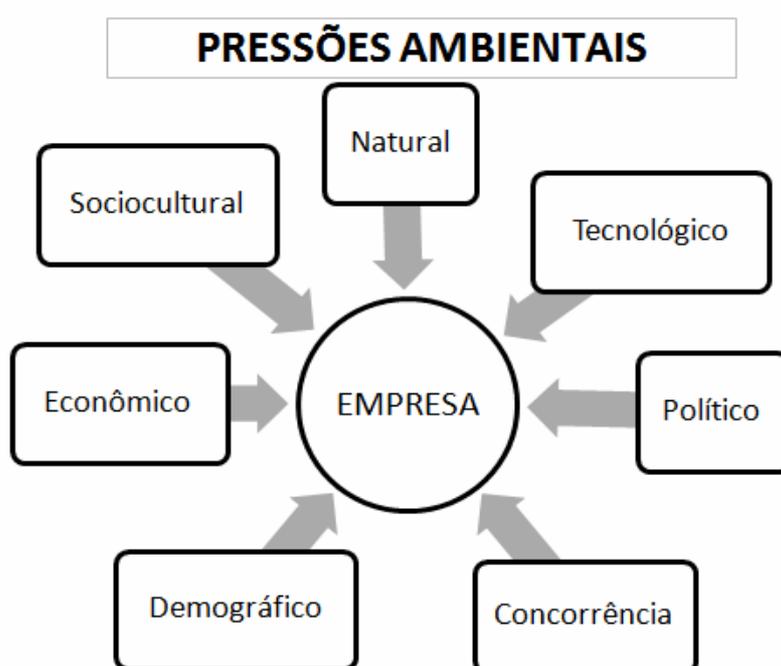
Nesta linha, Barney (1991) defende que a vantagem competitiva para as empresas trata-se da junção de: recursos tangíveis e intangíveis, interligados em um sistema único, que se associam com a estratégia empresarial e, assim é criada a vantagem competitiva. Para o autor a empresa precisa identificar os recursos estratégicos: valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade, para criar então uma vantagem competitiva sustentada. Para Barney (1991), a visão baseada em recursos pode criar e sustentar a vantagem competitiva.

Em síntese, para Porter (2009), Ghemawat (1999), Ulrich e Lake (1990), Kotler e Keller (2006), Wright, Kroll e Parnell (2009), Bacic (2008) e Souza e Clemente (2007), a vantagem competitiva resulta da estratégia da empresa e tem como objetivo principal agregar valor a um bem ou serviço, tornando-o superior em comparação aos concorrentes. O valor agregado precisa ser reconhecido pelo cliente para que este se disponha a pagar um valor superior pelo bem ou serviço, aumentando assim o retorno da empresa. A vantagem competitiva não é eterna e todas as empresas precisam criá-la.

## 2.1.2 PRESSÕES AMBIENTAIS

As pressões ambientais têm grande influência na elaboração da estratégia. As informações em relação ao ambiente que afetam a empresa e a concorrência devem ser levadas em consideração na elaboração da estratégia, conforme figura 03.

Figura 03: Pressões ambientais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

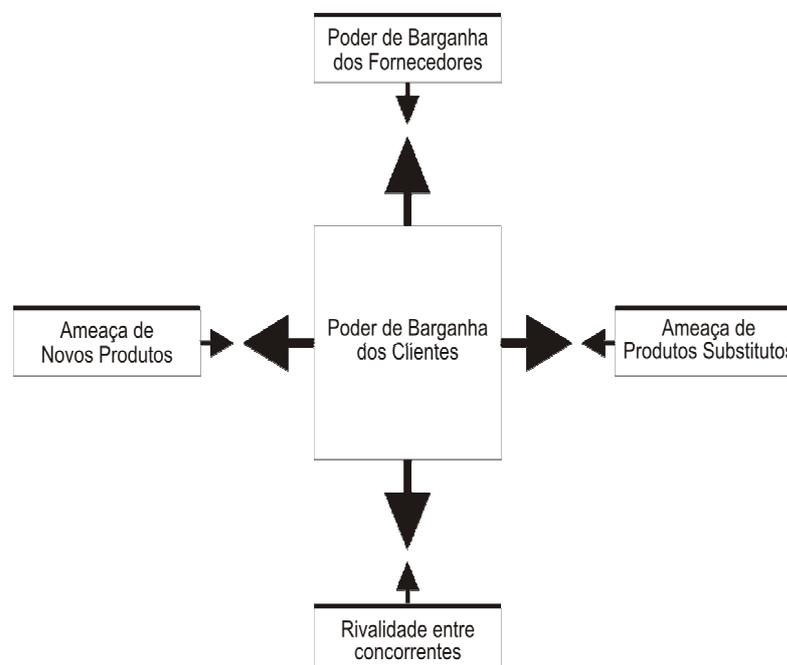
Kotler e Keller (2006) sustentam que as pressões ambientais vivenciadas pelas empresas afetam diretamente a vantagem competitiva, reduzindo ou até mesmo eliminando. Os autores defendem que essas forças estão presentes no mercado e empresa precisa lidar com elas. Para os autores existem seis forças ambientais que afetam diretamente a vantagem competitiva e a elaboração da estratégia: demografia, economia, sociocultural, natural, tecnologia e político.

Outro motivo da queda da vantagem competitiva é a concorrência. Porter (2009) defende que o estrategista tem como função a compreensão e o enfrentamento da concorrência. A compreensão da concorrência deve ser um

dos fatores mais importantes na elaboração da estratégia. Em uma economia globalizada, os concorrentes diretos ou indiretos influenciam a competitividade da empresa.

Nesse contexto, Porter (2009) descreve cinco forças que influenciam a competitividade: rivalidade entre os concorrentes, clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos. Três desses fatores estão diretamente ligados à concorrência, seja de maneira direta (Rivalidade entre concorrentes e Potenciais Entrantes) ou indireta (Produtos substitutos), conforme figura 04.

Figura 04: Cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (2009).

A rivalidade entre os concorrentes ocorre de diversas formas. A mais comum é a guerra de preços e os lançamentos de novos produtos. A rivalidade entre os concorrentes trata diretamente da “briga” entre duas ou mais empresas que possuem produtos que se equiparam, ou seja, uma concorrência direta (PORTER, 2009).

Os potenciais entrantes trazem novos recursos para o mercado, pois precisam conquistar um percentual de novos clientes. Para isso, realizam novos investimentos e poderão pressionar a queda de preços. A principal consequência dos novos entrantes é a limitação das demais empresas em relação ao lucro (PORTER, 2009).

De acordo com Porter (2009), a ameaça dos produtos substitutos ocorre quando os produtos suprem as mesmas necessidades dos clientes. O autor destaca o exemplo de uma videoconferência como um produto substituto de uma viagem, na qual a necessidade era a comunicação entre as duas partes. Assim, ambos os serviços suprem essa necessidade, porém de maneira diferente.

Para Chatterjee (2006) três fatores podem alterar a estratégia da empresa: risco de demanda, risco competitivo e risco de competência.

O risco de demanda ocorre quando o valor apresentado pela empresa não é reconhecido pelo cliente. O valor apresentado pode ser compreendido como vantagem competitiva e dessa maneira, se o valor não for suficiente ou não estiver de acordo com as expectativas dos clientes, ocorre o risco de não se criar vantagem competitiva e o produto não ser comercializado conforme o esperado (CHATTERJEE, 2006).

Para Chatterjee (2006), o risco competitivo ocorre quando a empresa não consegue atender uma demanda elevada ou a capacidade de produção é baixa. Nesse distanciamento das curvas de demanda e oferta, os concorrentes podem conquistar os clientes.

Chatterjee (2006, p. 26) afirma que o risco de competência “[...] é o de a empresa não estar apta a fornecer as propostas de valor pelas quais os clientes estão dispostos a pagar, ou as competências custarem tanto que seja impossível obter um lucro satisfatório”. O risco de competência, no qual a empresa onera sua estrutura de custos para oferecer um serviço superior, pode ocorrer devido às pressões de mercado. Oferecendo um o valor superior aos clientes, as empresas precisam de uma estrutura maior para atender esta expectativa (CHATTERJEE, 2006). Aumentando a estrutura empresarial, a

estrutura de custos também se eleva e, não havendo vantagem competitiva por escala, conseqüentemente, o lucro é reduzido (SOUZA e CLEMENTE, 2007).

Chatterjee (2006) demonstra que dois fatores que alteram a estratégia estão diretamente ligados à força e a pressão dos concorrentes: risco competitivo e o risco de competência. O autor ainda destaca que, durante a elaboração da estratégia, todos os riscos devem ser analisados, especialmente o competitivo e de competência.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Para Souza e Clemente (2007), os conceitos de Gestão Estratégica de Custos não estão bem alinhados. Ainda não existe um conceito aceito por toda a comunidade acadêmica. Desta maneira, foi realizado um levantamento das definições que foram utilizadas em dissertações e artigos acadêmicos a respeito do conceito de Gestão Estratégica de Custos.

### 2.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UMA VISÃO OPERACIONAL

Em uma linha de definição de Gestão Estratégica de Custos, utilizando o conceito de Shank e Govindarajan (1997), alguns autores destacam que a Gestão Estratégica de Custos tem como uma vertente a análise de cadeia de valor, enquanto outros a vinculam a Gestão Estratégica de Custos no custeio por atividade.

Pinto (2011) considera que a Gestão Estratégica de Custos é uma ferramenta que utiliza o Custeio Baseado em Atividades (em inglês, ABC) para mensurar e calcular os custos de uma produção. O autor ainda afirma que a gestão estratégica de custos tem como objetivo a eliminação de atividades que não acrescentam valor, pois essas atividades não alteram a qualidade do produto ou serviço. Pinto (2011) defende a interligação da gestão estratégica de custos com os conceitos do *Just-in-Time* (JIT), uma vez que ambos buscam a máxima eficiência na cadeia produtiva.

Pinto (2011) conclui o estudo, com base em Shank e Govindarajan (1997), destacando que a gestão estratégica de custos surgiu em um momento quando a contabilidade tradicional das empresas era muito questionada por não fornecer informações estratégicas à empresa. As críticas também eram voltadas aos sistemas de custos obsoletos das empresas em relação à nova realidade do mercado. Pinto (2011) destaca que a realidade das empresas havia mudado e que os sistemas de custos estavam obsoletos, pois haviam sido desenhados para uma realidade diferente da vivenciada.

Para Pinto (2011), os autores Kaplan e Norton tentaram preencher essa lacuna quando houve a criação do BSC (*Balanced Scorecard*), fornecendo informações financeiras estratégicas para as empresas. Porém, em 1986, no estudo "Cost Management Systems – CMS" através de um fórum internacional organizado pela Computer Aided Manufacturing – International (CAM-I), é apresentado um novo modelo de gestão de custos, incluindo a análise da cadeia de valor e assim trazendo a contabilidade gerencial para tomada de decisão nas empresas. Esse novo modelo ficou conhecido como Gestão Estratégica de Custos e tinha como principal objetivo a análise de toda a cadeia de produção e eliminação de custos em cada novo processo.

Outro autor que defende a vertente da Gestão Estratégica de Custos na análise da cadeia produtiva e, conseqüentemente nos estudos do ABC é Nakagawa (1990). Para Nakagawa (1990, p. 33) "o Custeio Baseado em Atividades (ABC) é a espinha dorsal da Gestão Estratégica de Custos". O autor ainda destaca a importância da análise de custos sobre a visão do ABC e da implantação do JIT no ABC.

A grande crítica que se faz a linha da Gestão Estratégica de Custos como uma ferramenta para a análise da cadeia de valor, é a limitação deste conceito apenas na cadeia de valor. Shank e Govindarajan (1997), destacam que não somente a análise de cadeia de valor fazem parte do conceito de gestão estratégica de custos. A gestão estratégica de custos, para os autores surgiu da junção de três temas de gestão estratégica: análise da cadeia de valor, análise de posicionamento estratégico e análise de direcionadores de custos.

A visão da análise de cadeia valor direcionou alguns autores, como, Nakagawa (1990), tornando a gestão estratégica de custos como uma ferramenta da análise da cadeia de valor e baseando-se no ABC como “espinha dorsal” (NAKAGAWA, 1990), da Gestão Estratégica de Custos. Conseqüentemente a definição de análise de direcionadores de custos ficou em segundo plano, aparecendo apenas como uma etapa do ABC, e a análise de posicionamento estratégico foi praticamente esquecida nesta visão de Gestão Estratégica de Custos.

Percebe-se também que essa visão limita-se a uma análise operacional do processo, pois os autores que compartilham essa visão destacam a prática da Gestão Estratégica de Custos apenas na análise da linha produção e da cadeia valor, e têm como objetivo a redução de custos. A visão estratégica, por exemplo, aonde a empresa quer chegar, não é mencionado nesta linha.

### 2.2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: UMA VISÃO ESTRATÉGICA.

A Gestão de Custos e o Controle de Custos sempre fizeram parte da rotina das empresas. A redução de custos é considerada crucial para operar com preços competitivos. Porém, essa visão mais operacional de gestão de custos está sendo abandonada e o conceito de Gestão Estratégica de Custos (GEC) está se tornando mais importante para as empresas. Segundo Souza e Clemente (2007, p.13), “por muito tempo as empresas praticaram a gestão de custos com foco na eficiência do processo produtivo e usaram o custo unitário como parâmetro de desempenho”. Para os autores a redução de custo acontece naturalmente como consequência das melhorias dos processos.

Nesse sentido, Bacic (2008) sustenta que a Gestão de Custos deve ser compreendida como uma análise da estratégia da organização e também da competitividade, não mais como uma gestão restrita aos controles operacionais, como era feito no passado. Souza e Clemente (2007, p. 14) ainda destacam que “a redução de custos ao longo da cadeia tornou-se imperativo para se conseguir vantagem competitiva”.

Assim sendo, a ampliação da visão de uma Gestão de Custos operacional e de processo para uma abordagem mais ampla, analisando toda a cadeia produtiva, é imperativa. Bacic (2008) afirma que a ampliação da visão de Gestão de Custos para a cadeia como um todo fornece informações para a administração criar e aumentar a competitividade empresarial.

Porém, a simples e eficiente Gestão de Custos não se caracteriza como a Gestão Estratégica de Custos. Para Souza e Clemente (2007, p. 14) a Gestão Estratégica de Custos ocorre quando existe “um sistema de informação de custos que auxilie o processo de formulação e avaliação de estratégias”. A Gestão Estratégica de Custos deve fornecer subsídios para a administração para que a estratégia seja então formulada e avaliada.

Shank e Govindarajan (1997) argumentam que os conceitos de análise de custos e Gestão Estratégica de Custos são diferentes. Segundo os autores, a visão mais clássica de Gestão de Custos tem como fundamento as análises financeiras das decisões tomadas pela direção. Por outro lado, a Gestão Estratégica de Custos para os autores “é uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais” (1997, p.4). A ampliação da visão de Gestão de Custos para a visão de Gestão Estratégica de Custos é observada também por Souza e Clemente (2007) e Bacic (2008).

Nesse sentido, Martins (2001, p. 315) ressalta que a Gestão Estratégica de Custos vem sendo utilizada para “[...] a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo”. A integração da Gestão de Custos com a gestão da empresa faz-se necessária, de acordo com Martins (p.515) para “[...] que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescente globalizado e competitivo”.

Para Shank e Govindarajan (1997) e Martins (2001), a visão mais ampla das análises de custos inter-relacionada com os elementos estratégicos fornece melhores informações para a administração. Shank e Govindarajan (1997), Souza e Clemente (2007) e Bacic (2008) ainda apontam o elo da Gestão Estratégica de Custos com a vantagem competitiva, ao afirmarem que esta pode ser criada a partir de informações de custos que auxiliam na

elaboração de estratégias criadoras de vantagem competitiva para as empresas.

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que ao se obter um sistema de informação de custos que auxilia na elaboração de estratégia e conseqüentemente no processo de criação de vantagem competitiva, ocorre a prática da Gestão Estratégica de Custos.

Por tanto, de acordo com Shank e Govindarajan (1997), Souza e Clemente (2007), Bacic (2008) e Bispo, Almeida e Souza (2011), a Gestão Estratégica de Custos pode ser entendida como uma análise de custos com uma visão ampliada na qual são levados em consideração elementos de toda cadeia a produtiva, fornecendo informações estratégicas para a organização e auxiliando na tomada de decisões.

Souza e Clemente (2007, p.15) vão um passo além e afirmam que a Gestão Estratégica de Custos está diretamente ligada às decisões de investimentos: “quando se alcança esse nível de integração e os custos passam a ser vistos como consequência das decisões de investimentos justificadas por estratégias bem definidas, há a Gestão Estratégica de Custos”. Percebe-se aqui a ênfase dos autores ao se referir aos custos como uma questão de escolha.

Nesta pesquisa o conceito de Gestão Estratégica de Custos seguirá a linha de Souza e Clemente (2007), para quem os custos e a nova estrutura de custos são consequências de escolhas estratégicas. A Gestão Estratégica de Custos inclui uma análise *a priori* da estrutura de custos que se instalará *vis-à-vis* as receitas de longo prazo. Na mesma linha temos Bispo, Almeida e Souza (2011) e Bacic (2008).

As decisões de investimentos estão diretamente ligadas à Gestão Estratégica de Custos (BISPO, ALMEIDA e SOUZA, 2011). A empresa precisará escolher qual investimento realizará para “materializar” sua estratégia, pois para cada investimento possível haverá uma nova estrutura de custos.

Para que ocorra a prática da Gestão Estratégica de Custos é preciso ter um sistema de informações de custos que auxilia as decisões de investimento. Dessa forma será possível estimar as novas estruturas de custos que se instalam com a decisão de investimento.

A prática da Gestão Estratégica de Custos somente ocorre na análise da nova estrutura de custos antes do investimento. Pois, após a realização deste a estrutura de custos já estará instalada e a Gestão de Custos será voltada exclusivamente para o controle operacional e, conforme Martins (2001), o controle de custos da operação se trata de Gestão de Custos.

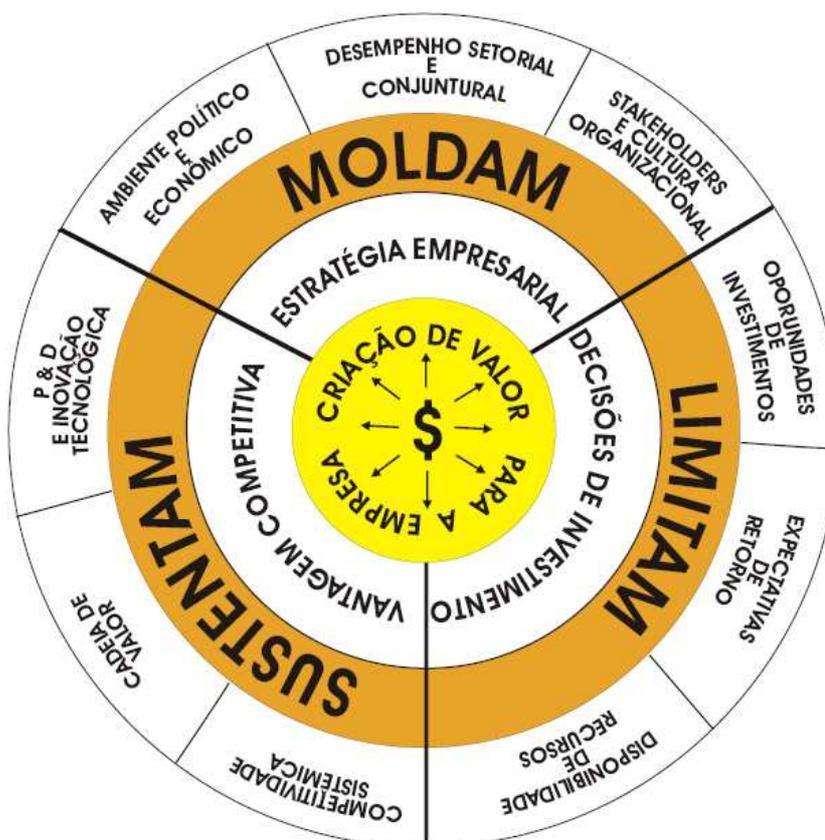
## 2.3 DECISÃO DE INVESTIMENTO

As decisões de investimentos são necessárias para que as empresas concretizem suas estratégias. De acordo com Souza e Clemente (2007, p.15), “as decisões de investimento estão na base da gestão estratégica de custos porque definem em grande extensão a pauta e magnitude de custos e despesas”. As decisões de investimentos alteram a estrutura da empresa e, conseqüentemente, as estruturas de custos. A relação entre decisões de investimentos e Gestão Estratégica de Custos é também observada por Bispo, Almeida e Souza (2011).

Os custos oriundos da nova estrutura têm como objetivo sustentar a vantagem competitiva escolhida pela empresa. Essa nova estrutura é consequência das decisões de investimentos da empresa (SOUZA e CLEMENTE, 2007). E como visto, a estratégia, o ambiente e a estrutura estão diretamente interligados (ALMEIDA, MACHADO NETO e GIRALDI, 2006).

Souza e Clemente (2007) demonstram, conforme a figura 05, como a criação de valor para a empresa se relaciona diretamente com a estratégia empresarial, as decisões de investimento e a vantagem competitiva. Analisando a figura 05, nota-se as pressões ambientais, moldando a estratégia empresarial e afetam diretamente na criação de vantagem competitiva (criação de valor). As pressões ambientais citadas na figura 05, em sua maioria vão ao encontro dos itens listados anteriormente na figura 04.

Figura 05: Dinâmica de criação de valor para a empresa.



Fonte: Souza e Clemente (2007).

Aguiar e Martins (2006) descrevem a existência de aspectos internos da organização que estão diretamente ligadas às suas atividades e que determinam a estrutura. Os aspectos externos ocorrem na relação com os *stakeholders*. Segundo os autores, a sincronia e o bom relacionamento desses aspectos geram vantagem competitiva.

As decisões de investimentos alteram a estrutura de custos. Alguns investimentos em determinados ramos de atividades podem ter apenas um único caminho e são praticamente impossíveis de ser abandonados ao longo de suas instalações.

Um projeto de siderúrgica, petroquímica, montadora ou supermercado, entre outros, simplesmente não pode ser abandonado incompleto devido ao elevado montante financeiro que é preciso investir para a construção. Essa irreversibilidade das decisões de investimentos, em alguns casos faz com que a estratégia da organização esteja diretamente ligada à estrutura de custos e

consequentemente a Gestão Estratégica de Custos (BISPO, ALMEIDA e SOUZA, 2011).

Uma nova estrutura de custos se instala por conta das decisões de investimento e pode significar o sucesso ou o fracasso do investimento. Se a estratégia não trazer receitas ou resultados esperados para suprir os custos instalados, o investimento pode fracassar (SOUZA e CLEMENTE, 2007).

Frega et. al. (2008), ressaltam que a relação da estratégia com a estrutura é dinâmica, ao ponto que a nova estrutura condiciona as escolhas estratégicas. Os autores no estudo de caso realizado exemplificam que custos ambientais e legais determinaram a escolha da estratégia de uma determinada empresa.

Frega et al. (2008) ainda destaca:

“A redução de custo acontece por mudanças no processo ou no projeto. Por outro lado, há que se tomar cuidado com a natureza das mudanças efetuadas; toda mudança deve trazer algum tipo de resultado positivo, pois a mudança que não provoca uma melhoria leva a um aumento de custos.” (FREGA et al., 2008, p. 175)

Na mesma linha, os casos da Mercedes-Benz, da Costa do Saúpe e da TAM apresentados por Correia e Mano (2005) retratam essa situação. Naquele artigo nota-se que a Mercedes-Benz, ao entrar no Brasil (estratégia), construiu uma grande e moderna fábrica (decisão de investimento) e tinha como objetivo o lançamento de um carro da Mercedes-Benz para um público com uma renda inferior ao tradicional público-alvo da montadora (preço mais baixo como vantagem competitiva). Como o produto não foi bem aceito pelo mercado e as receitas não ocorreram, a estrutura de custos que estava instalada na fábrica resultou em um prejuízo milionário para a montadora (CORREIA e MANO, 2005 e BISPO, ALMEIDA e SOUZA, 2011).

Como visto, a estratégia altera a estrutura de custos. Porém, a estrutura de custos pode alterar a estratégia, conforme afirmam 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”. A estratégia e a estrutura se influenciam mutuamente. A estrutura de custos se instala ao se escolher uma estratégia, ou seja, são faces de uma mesma moeda. A figura 6 ilustra essa situação.

Figura 06: Duas faces da mesma moeda: Estrutura de Custos e Decisão de Investimento.



Fonte: Wittmann et al. (2013)

Como visto em Frega *et al.* (2008), a estratégia interfere diretamente na estrutura da empresa e, conseqüentemente na estrutura de custo. Assim sendo é possível concluir que, ao se escolher uma estratégia, automaticamente se escolhe uma nova estrutura de custos.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a parte metodológica do trabalho e está dividido da seguinte forma: especificação do problema; perguntas de pesquisa; definições constitutivas e operacionais da pesquisa; delimitação da pesquisa, delineamento da pesquisa; população e amostra; tipo e coleta de dados; perguntas da entrevista e questionário; procedimento para o tratamento e análise dos dados e limitações da pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998, p. 65) “a percepção de um problema deflagra o raciocínio e a pesquisa, levando-nos a formular hipóteses e realizar observações”. O problema observado pelo pesquisador é o início de qualquer pesquisa.

A empresa, por iniciativa própria ou por conta das pressões ambientais, elabora uma nova estratégia com o intuito de conquistar a vantagem competitiva. Para alcançar essa vantagem competitiva, a empresa pode optar por uma série de caminhos. Cabe à alta administração e aos tomadores de decisão escolher qual é a melhor decisão a ser tomada. A nova estratégia implica mudanças na estrutura de custos. Espera-se então que a vantagem competitiva pretendida gere uma receita superior a essa nova estrutura de custos.

Diante dos pressupostos apresentados no item 1.2, esta dissertação fez um estudo de vários investimentos realizados por uma série de empresas, no qual foram entrevistados os tomadores de decisões destes investimentos. O objetivo foi o de identificar quais são as informações de custos que são levadas em consideração na hora da tomada de decisão e quais aqueles que deveriam ter sido e não foram.

### 3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

O estudo partiu dos pressupostos citados no item 1.2. Assim, esta dissertação buscou identificar quais foram as mudanças na estrutura de custos em um momento posterior à realização do investimento. Para tal formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa.

- a) Que informações de custos os tomadores de decisões utilizaram para decisão do investimento?
- b) Que mudanças na estrutura de custos foram percebidas como decorrentes das estratégias selecionadas?
- c) Quais são as características que o sistema de informações de custos deve ter para prover informações ao processo estratégico?

### 3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Para Gil (1999), uma pesquisa científica precisa da operacionalização de suas variáveis. Essa operacionalização serve para tornar possível a coleta de dados, testar as hipóteses e, conseqüentemente, responder o problema de pesquisa proposto. Desse modo, e com o intuito de responder o problema de pesquisa, nesta dissertação foram utilizadas as seguintes variáveis: informações de custos, mudanças nas estruturas de custos e decisão de investimento. Para se operacionalizar as variáveis, foram realizadas as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) com a finalidade de verificar o objetivo geral e os específicos:

a) Informações de custos:

**DC:** As informações de custos serão definidas como todo desembolso financeiro decorrido das decisões de investimentos.

**DO:** A operacionalização desta variável será com entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelas decisões de investimentos. Os entrevistados listaram todos os custos que estavam ou não previstos na análise do investimento.

b) Mudança na estrutura de custos:

**DC:** A mudança na estrutura de custos é definida como toda a mudança que ocorreu na estrutura de custos depois da decisão de investimento.

**DO:** A operacionalização será com base em entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelas decisões de investimentos da empresa onde foram levantados quais são as mudanças que ocorreram na estrutura de custos depois da decisão de investimento.

c) Decisão de Investimento:

**DC:** A decisão de investimento será definida como decisões de capital que afetam o relacionamento da empresa com o ambiente e são realizadas pelo nível estratégico da empresa (SOUZA e CLEMENTE, 2009).

**DO:** A operacionalização será com base em entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelas decisões de investimentos das empresas onde foram levantadas quais foram as decisões de investimentos.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

As empresas desenvolvem as estratégias com o objetivo de conseguirem a vantagem competitiva. Entretanto, precisam decidir qual é o

caminho a seguir por meio de uma decisão de investimento. Cabe aos tomadores de decisões das empresas escolherem quais são esses caminhos. Os tomadores de decisão também precisam estar cientes dos benefícios e dos custos que essa escolha trará.

Esta pesquisa busca identificar quais informações que esses tomadores de decisões levaram em consideração na hora de decidir e quais são os custos não previstos *a priori*, mas que se instalaram na empresa com a escolha da estratégia. O objetivo é também descobrir quais são os reflexos dessa nova estrutura de custos na vantagem competitiva e na percepção futura do tomador de decisão, seja em relação ao risco percebido ou na análise dos custos. Busca-se identificar como o sistema de informações de custos pode fornecer informações relevantes ao processo estratégico e decisório.

### 3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Gil (1999), o delineamento trata-se de um planejamento completo da pesquisa. Esta dissertação é de natureza aplicada. Segundo Oliveira (1997), a pesquisa aplicada tem como objetivo analisar os pressupostos teóricos propostos com a realidade. Assim sendo, foram investigados, quais são as informações de custos que os tomadores de decisões de dez empresas, avaliaram antes de tomar a decisão. E também se esses tomadores de decisões conheciam na totalidade a nova estrutura de custos que se instalou com o investimento.

Buscou-se investigar também como o sistema de informação de custos pode auxiliar no processo estratégico e como a Gestão Estratégica de Custos auxilia na criação e sustentação da vantagem competitiva nas empresas estudadas. Dessa maneira, verificou-se se os pressupostos teóricos se confirmaram na prática.

Esta dissertação possui uma abordagem qualitativa, pois serão levantados dados para conhecimento mais profundo do tema abordado. A desvantagem desse tipo de abordagem é a impossibilidade da generalização dos resultados. Porém, essa abordagem ajudará na construção, mesmo que de maneira limitada, do assunto explorado.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa se trata de uma pesquisa exploratória pequena, pois tem como principal objetivo a compreensão melhor do tema. Para o autor, a coleta de dados ocorre em uma pequena amostra e uma análise não estatística dos dados deve ser realizada.

Em relação aos objetivos, Gil (1996), sugere que as pesquisas podem ser divididas em três categorias: exploratória, descritiva e explicativa. Para Gil (1996, p.45) as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. Assim este estudo se baseou em uma pesquisa exploratória, qualitativa e de natureza aplicada.

Em relação às técnicas de coletas de dados, Oliveira (1997, p. 119) salienta que “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno”. O autor destaca que esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo a compreensão do que já foi escrito e definido por outros autores. Nesta dissertação o referencial teórico será levantado por meio de artigos, livros e periódicos a respeito das principais teorias que fazem parte do arcabouço bibliográfico.

Os dados coletados nesta pesquisa são primários e secundários. Para Churchill e Peter (2000), os dados primários são aqueles coletados especificamente para a pesquisa em questão e são também inéditos, ou seja, dados novos que não são de conhecimento geral. Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas e questionários enviados os tomadores de decisões. Também foi utilizada a técnica de análise documental, na qual se analisaram documentos, projetos, planilhas e relatórios dos investimentos. Porém, a divulgação de nenhum desses documentos foi autorizada. Os dados secundários também foram coletados na pesquisa bibliográfica.

Durante o levantamento de dados foram entrevistados dez tomadores de decisões de várias empresas, tratando-se assim de um estudo multicaso. Para Yin (2001), uma pesquisa multicaso se caracteriza com um estudo de não apenas uma organização, e tem como grande vantagem a maior abrangência dos resultados, uma vez que não fica limitada a uma única organização. Para o autor, um estudo multicaso tem como foco a análise e a comparação mais analítica do fenômeno estudado.

Em relação à dimensão temporal, esta pesquisa possui um corte longitudinal, pois avaliou o investimento em um período contínuo. Para a interpretação do discurso, buscou padrões e semelhanças entre as respostas dos entrevistados.

As etapas desta pesquisa foram as seguintes:

- Pesquisa bibliográfica a fim de se obter conhecimento preliminar e fundamentar o estudo teoricamente.
- Estudo multicaso que visou a obtenção de informações sobre os custos que os tomadores de decisões das empresas levam em consideração na hora de decidir. Entrevistas com os tomadores de decisões foram realizadas e, posteriormente a análise documental de projetos, planilhas e relatórios, disponibilizados pelos entrevistados foi realizada. Diversas empresas foram analisadas, buscando assim, maior conhecimento sobre o assunto e, também não restringir o estudo para a realidade de uma única empresa. Para atingir esses objetivos, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e questionários.

### 3.2.1.1 ESTUDO MULTICASO

Um estudo de caso para Yin (2001) investiga um tópico empírico dentro de um contexto do mundo real. Por se tratar de uma pesquisa na qual dez empresas são analisadas, o estudo é de multicaso. Esse tipo de estudo ainda possui a vantagem da análise dos dados ser feita com dados descritivos. Para o autor deve ser feita uma análise cruzada de todos os casos para se obter conclusões. Porém, por se tratar de uma pesquisa multicaso exploratória, os dados obtidos não podem ser generalizados e, no caso desta pesquisa, os resultados refletem as respostas dos entrevistados em relação ao investimento em questão.

### 3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foram analisados dez investimentos distintos realizados nos últimos cinco anos de vários setores. O objetivo inicial era analisar trinta investimentos, porém, por uma série de razões, apenas dez entrevistados retornaram a pesquisa. A amostra foi escolhida com base no acesso que o pesquisador tinha a esses entrevistados.

Para a coleta de dados desses investimentos foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os tomadores de decisões. E em caso da impossibilidade da entrevista pessoal, questionários foram enviados aos tomadores de decisões. Durante a pesquisa também foi realizada uma análise documental de projetos, relatórios, planilhas e outras informações que o entrevistado concedeu ao entrevistador. Por questões de sigilo, nenhum dos entrevistados autorizou a divulgação destes relatórios.

### 3.2.3 TIPO E COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram coletados dados primários e secundários. A coleta de dados primários se deu através de entrevistas semi-estruturadas e questionários com os tomadores de decisões das empresas, cujas respostas foram analisadas. Os dados secundários foram obtidos por meio de técnicas de pesquisa bibliográfica e de análise de documentos.

#### 3.2.3.1 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

As entrevistas para um estudo de caso, de acordo com Yin (2001), são importantes ferramentas na busca de informações sobre o assunto, uma vez que os entrevistados podem ajudar o pesquisador a descobrir novas e relevantes evidências sobre o assunto. O autor destaca que o conhecimento na prática do entrevistado, ainda pode trazer uma visão nova do assunto. Para Marconi e Lakatos (1999), as entrevistas possuem grandes vantagens: flexibilidade, possibilidade de novas informações e informações precisas.

Com objetivo de eliminar todo e qualquer viés que as entrevistas poderiam sofrer, algumas medidas foram tomadas. As entrevistas foram marcadas com antecedência, para que o entrevistado não respondesse as perguntas com pressa e fornecesse a informação exata do que ocorreu antes e depois do investimento.

Para evitar que os respondentes ficassem receosos de passar as informações na entrevista, não foi questionado o nome do entrevistado e nem o nome da empresa, desta maneira buscou-se evitar qualquer identificação do entrevistado. As únicas informações específicas das empresas foram: o tipo da empresa (indústria, comércio, serviço), a atividade, o porte e o cargo do entrevistado.

Como mencionado anteriormente foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada. Esta tem como principal vantagem a existência de um roteiro pré-definido, permitindo, assim, que o entrevistado não perca o foco da entrevista. Outra grande vantagem desta modalidade é a possibilidade de conhecimentos que não estavam no referencial teórico sejam adquiridos e visões diferenciadas do assunto sejam abordadas.

### 3.2.3.2 QUESTIONÁRIOS

Lakatos e Marconi (1999) destacam que um questionário se trata também de uma forma de coleta de dados, na qual as respostas são respondidas por escrito.

Em sintonia com as autoras, Malhotra (2001) aponta que um questionário se trata de uma técnica de coleta de dados na qual são realizadas uma série de perguntas que serão respondidas pelos entrevistados. Para o autor as perguntas do questionário podem ser feitas de forma verbal ou escrita. Nesta pesquisa questionários escritos foram utilizados para realizar a coleta de dados.

O questionário para Malhotra (2001) possui o objetivo de reduzir o erro nas perguntas, evitando repostas imprecisas, e também incentivar o

entrevistado a responder o questionário. Outro objetivo do questionário é sintetizar todo o conhecimento em algumas questões, de forma que o respondente consiga entender e responder.

As perguntas abertas, utilizadas nesta pesquisa objetivam respostas livres, ou seja, o questionário foi respondido com a própria linguagem do entrevistado e com opiniões próprias.

Nesta pesquisa os questionários foram utilizados para entrevistar os tomadores de decisões que o pesquisador não teve oportunidade de entrevistar pessoalmente. Para a realização da coleta de dados por questionários, primeiramente o pesquisador entrou em contato com o entrevistado para explicar as intenções da pesquisa.

Com a autorização da entrevista concedida, as mesmas perguntas realizadas nas entrevistas semi-estruturadas foram enviadas aos tomadores de decisões. Após a primeira fase (entrevistas semi-estruturadas), aproveitando a experiência das entrevistas já realizadas, os questionários foram reformulados de modo a se tornar autoexplicativo. Assim, para evitar qualquer dúvida em relação ao entendimento das perguntas, observações breves sobre cada uma das perguntas foram enviadas. Dessa forma buscou-se responder possíveis dúvidas sobre o entendimento das perguntas.

### 3.2.3.3 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

A coleta de dados primários ocorreu entre primeiro de novembro de 2012 e quinze de janeiro de 2013 e de duas formas distintas. Em um primeiro momento, entre os dias primeiro de novembro e quinze de dezembro de 2012, ocorreram às entrevistas semi-estruturadas. Do dia dezesseis de dezembro até quinze de janeiro de 2013 ocorreram o envio e o recebimento dos questionários.

Naturalmente, por se tratarem de tomadores de decisões das empresas, os horários eram limitados e, em alguns casos, a entrevista foi interrompida por

conta de problemas nas empresas. Entretanto, esses fatos não atrapalharam a qualidade da entrevista. Houve alguns casos em que a entrevista teve de ser remarcada por conta de compromissos imprevistos do entrevistado. Também aconteceram casos em que a entrevista iniciou-se após algumas horas de espera. Porém, todas essas adversidades trouxeram grande aprendizagem ao entrevistador.

Para os tomadores de decisões que não puderam ser entrevistados na primeira etapa da pesquisa, foram enviadas as perguntas com observações sobre cada uma delas para auxiliar o entendimento. Com essas observações procurou-se não influenciar e nem direcionar os tomadores de decisões. Foram apenas algumas explicações sobre a pergunta.

Posteriormente, com todos os dados da pesquisa coletados, ocorreu a interpretação do discurso.

#### 3.2.3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados ocorreu a interpretação do discurso. Assim, buscou-se descobrir o que o texto ou, no caso da pesquisa, as respostas, realmente queriam dizer. Cada resposta foi comparada com as demais buscando padrões de respostas.

#### 3.2.4 PERGUNTAS DA ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO

As entrevistas semi-estruturadas e o envio dos questionários com perguntas abertas para os entrevistados foram realizados. Primeiramente, para traçar um perfil do entrevistado, alguns levantamentos anteriores as perguntas foram realizadas, conforme quadro 01.

Quadro 01: Quadro resumo do entrevistado.

Tipo de Empresa:	
Atividade:	
Porte:	
Entrevistado:	
Investimento:	

Fonte: Autoria própria

Este quadro serviu como base para fazer comparações entre os entrevistados, a fim de descobrir se havia diferença entre o perfil dos entrevistados:

- a) Tipo de empresa: buscou-se descobrir qual era a base da empresa: indústria, comércio e serviço.
- b) Atividade: segmento da empresa.
- c) Porte: as empresas podem ser micro, pequenas, médias ou grandes. O critério estabelecido utilizando foi o padrão do IBGE (2012), segundo o qual o número de funcionários é levado em consideração. Este critério é diferente para a indústria, em comparação ao comércio e serviços, conforme demonstrado no quadro 02.

Quadro 02: Classificação do porte da empresa.

<b>Tamanho da empresa / Nº de empregados</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviços</b>
<b>Micro</b>	Até 19	Até 9	Até 9
<b>Pequena</b>	De 20 à 99	De 10 à 49	De 10 à 49
<b>Média</b>	De 100 à 499	De 50 à 99	De 50 à 99
<b>Grande</b>	Mais de 500	Mais de 100	Mais de 100

Fonte: IBGE (2012).

- d) Entrevistado: o cargo no momento da realização do investimento.
- e) Investimento: o investimento de fato que foi realizado pela empresa.

Após o levantamento de informações sobre a empresa e sobre o tomador de decisão, com base no investimento realizado pela empresa, as seguintes perguntas foram feitas para tentar responder o problema de pesquisa e confirmar os pressupostos:

1. Que informações foram levantadas para realizar este investimento?
2. Quais custos que estavam previstos para acompanhar este investimento?
3. Quais os custos que acompanharam o investimento?
4. Que informações são consideradas importantes para a decisão e que na época não foram relevantes?
5. Se essas informações fossem conhecidas no momento da decisão o que teria mudado?
6. A percepção de risco da nova decisão seria outra?
7. Em uma nova situação você se preocuparia mais com os “custos não previstos” (custos que vieram com investimentos) para tomar decisão?
8. Na época do investimento, qual era o contexto estratégico da empresa?
9. Nesse contexto estratégico, por que o investimento se fez necessário?
10. Em relação à previsão inicial de desembolso (investimento inicial) quanto mais efetivamente foi desembolsado (%)?

Cada pergunta realizada possuiu um objetivo específico dentro dessa pesquisa. A pergunta 1 teve como objetivo descobrir o que o tomador de decisão conhecia a respeito do investimento antes de ser realizado. E quais informações foram levadas em consideração para a realização daquele investimento.

O foco da pergunta 2 foi descobrir quais custos de fato iriam acompanhar o investimento, ou seja, os custos que eram esperados e que aconteceriam após a tomada de decisão. A diferença entre a pergunta 1 e 2 reside no fato que de o objetivo da primeira era descobrir as informações que

foram levadas em consideração, isto é, a percepção do entrevistado sobre o investimento, enquanto a segunda pergunta buscou descobrir apenas quais custos estavam previstos que ocorressem com a decisão de investimento.

A pergunta 3 teve como objetivo descobrir quais foram os custos que acompanharam o investimento. A opinião e a percepção não eram relevantes nesta pergunta, buscou-se descobrir somente quais os custos que de fato aconteceram após os investimentos. Ao responder a pergunta, alguns entrevistados buscaram apoio em relatórios da época e relatórios atuais dos custos que acompanharam e acompanham o investimento.

Na pergunta 4, buscou-se levantar as informações que não foram levadas em consideração na época do investimento, mas que na atualidade seriam relevantes para a tomada de decisão. O entrevistado, ao afirmar que levaria em consideração determinada informação, demonstra que esta informação é importante para a realização de investimentos.

A quinta pergunta questionou se as informações que seriam levadas em consideração no novo investimento afetariam uma nova decisão e de que modo a afetaria. Com essa pergunta buscou-se descobrir o quanto os custos não previstos, ou seja, as informações de custos que não foram levadas em consideração, mudariam a tomada de decisão. Essa pergunta teve o objetivo de descobrir se os custos não previstos afetariam a tomada de decisão e, se afirmativo, a profundidade dessa influência.

A pergunta 6 teve o mesmo foco que a 5, mas procurou análise da percepção de risco. O intuito desta questão era investigar se essas informações não conhecidas na época afetaram a percepção de risco do investimento. Como na pergunta anterior, o objetivo da questão era descobrir se esses custos não previstos afetariam na percepção de risco e em que magnitude.

O foco da pergunta 7 era perceber se em um novo investimento essas informações seriam levadas em consideração. O objetivo desta questão era descobrir se com a experiência vivenciada em investimentos anteriores, esses custos não previstos seriam levados em consideração. Procurou-se descobrir

quanto essas informações desconhecidas iriam afetar o processo de tomada de decisão.

A partir da pergunta 8 o foco da entrevista foi modificado para o momento que a empresa vivia na época do investimento. Essa pergunta teve como objetivo situar o pesquisador da realidade da empresa no momento do investimento. Com essa pergunta o pesquisador descobriu o motivo para a realização do investimento, conhecimento esse complementado e detalhado pela pergunta 9, cujo objetivo era descobrir a razão do investimento dentro do contexto da empresa no momento da decisão.

Por fim, a pergunta 10 buscou a identificação do custo adicional ao previsto em percentual, nos casos em que os custos foram superiores aos planejados.

As perguntas 1, 2 3 e 4 buscaram descobrir quais as informações de custos que os tomadores de decisões levam em consideração. Outro ponto abordado por este bloco é a confirmação do pressuposto, na qual os tomadores de decisões não conhecem na totalidade a estrutura de custos que se instala com as decisões de investimentos. Essas perguntas também serviram para descobrir quais novas informações seriam analisadas em novos investimentos.

As perguntas de 5, 6 e 7 tiveram como principal objetivo descobrir o quanto essas informações de custos não previstos afetariam o investimento. E se em uma nova oportunidade o investimento seria feito novamente. Também buscou-se a magnitude da influência dos custos não previstos em novas decisões de investimentos. A influência da estrutura de custos na percepção de risco também foi abordada. Como objetivo final essas perguntas buscaram descobrir o quanto os custos não previstos afetam a tomada de decisões.

As últimas três perguntas buscaram situar a estratégia da empresa dentro do contexto da Gestão Estratégica de Custos descrito no referencial teórico. Essas perguntas tiveram como objetivo descobrir quais foram as pressões ambientais que fizeram a empresa, desenvolver a estratégia, e assim

tomar a decisão de investimento. As perguntas também tiveram como objetivo descobrir o impacto do desconhecimento dos custos não previstos.

Desta maneira foi possível obter uma visão geral da Gestão Estratégica de Custos, desde as pressões ambientais até a alteração da estrutura de custos. Assim os objetivos das perguntas eram levantar:

- As informações de custos que são levadas em consideração na tomada de decisão;
- O conhecimento parcial da nova estrutura de custos na hora de tomar as decisões por parte dos tomadores de decisões;
- O quanto os custos não previstos afetariam as novas decisões de investimentos;
- A demonstração de que as decisões de investimentos alteram a estrutura de custos das empresas;
- O momento e os motivos da empresa para a realização do investimento;
- Situar os investimentos dentro do conceito proposto de Gestão Estratégica de Custos;
- Como o sistema de informações de custos pode prover informações necessárias ao processo estratégico;
- Em percentual, o quanto os custos não previstos ultrapassaram a previsão inicial.

### 3.2.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa possui suas limitações. Primeiramente, por se tratar de um estudo multicaso, os dados coletados e as análises efetuadas não podem ser comparadas ou generalizadas para as pesquisas que possuem amostras diferentes. Contudo, pode-se replicar esta pesquisa em outras amostras.

### 3.2.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA DA PESQUISA

No quadro 03 é apresentada a síntese da metodologia da pesquisa.

Quadro 03: Síntese da metodologia da pesquisa.

Tema	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO MULTICASO			
Problema de Pesquisa	Gestão Estratégica de Custos, para Shank e Govindarajan (1997), Chandler (1998), Souza e Clemente (2007), Bacic (2008), Bispo, Almeida e Souza (2011), está alinhada na percepção da estrutura de custos que se instalam com a implementação da estratégia (investimento). Para esses autores, a Gestão Estratégica de Custos influencia e é influenciada pela estratégia da empresa. A gestão de custos para os autores Apenas após a materialização da estratégia é que muitas empresas percebem a nova estrutura de custos que se instalou com a estratégia selecionada e implementada. Essas empresas somente irão perceber essa nova estrutura de custos quando a estratégia não trouxer os resultados esperados. Assim, instalada uma nova estrutura de custos, não pode se abandonar essa nova estrutura rapidamente.			
Pergunta de Pesquisa	que informações de custos são relevantes para o processo decisório?			
Objetivo Geral	A partir de um estudo multicaso identificar quais são as informações de custos que são relevantes para o processo decisório.			
Objetivos Específicos	<p>(1) Identificar as informações relevantes de custos, que são utilizadas pelos tomadores de decisões das empresas para a criação e sustentação da vantagem competitiva.</p> <p>(2) Evidenciar que as estratégias selecionadas, resultado das decisões de investimentos, modificaram a estrutura de custos.</p> <p>(3) Verificar como o sistema de informações de custos pode prover informações necessárias ao processo estratégico.</p>			
Hipóteses ou Pressupostos	<p>Os tomadores de decisões nem sempre conhecem na totalidade a estrutura de custos que se instala com a estratégia</p> <p>Mudanças estratégicas implicam novas decisões de investimentos que resultam em uma nova estrutura de custos.</p> <p>O conceito de GEC ainda é difuso.</p>			
Suporte Técnico da Pesquisa	Perspectiva epistemológica	Positivista		
	Quadro de Referência	Estratégia Gestão Estratégica de Custos Decisões de investimentos		
Suporte Metodológico da Pesquisa	Natureza	Aplicada		
	Objetivo da pesquisa	Exploratória/Descritiva		
	Tipo de Pesquisa (Estratégia de abordagem)	Estudo multi caso		
	Controle de Variáveis	Sem controle de variáveis Expost- facto		
	Procedimentos Técnicos de Coleta de Dados	Bibliográfica Documental Entrevista Aberta - Semi Estruturada/Questionários Individual		
	Periodicidade	Corte Vertical / Estudo longitudinal - Investimentos realizados no últimos 5 anos.		
	Análise de Dados	Análise Qualitativa Interpretação do discurso (Análise das respostas). Análise Documental		
	Conceitos utilizados	Definição Constitutiva	Definição Operacional	
	Perguntas de Pesquisa, vinculadas aos objetivos pretendidos e métodos de investigação	a) Quais foram as informações de custos que os tomadores de decisões utilizaram para decisão do investimento.	Método de investigação	Análise documental dos planos de negócios das empresas. Análise das respostas das entrevistas.
		b) Quais foram as mudanças na estrutura de custos provocadas pelas escolhas estratégicas?		Análise documental dos planos de negócios das empresas. Análise das respostas das entrevistas.
c) Quais são as características que o sistema de informações de custos deve ter para prover informações ao processo estratégico?		Análise documental dos planos de negócios das empresas. Análise das respostas das entrevistas.		
Resultados Esperados	Confirmação (ou não) dos pressupostos teóricos			
	Confirmação (ou não) do alcance dos objetivos propostos			
	Contribuição para um maior relação da gestão estratégica de custos com a vantagem competitiva			

Fonte: Autoria própria

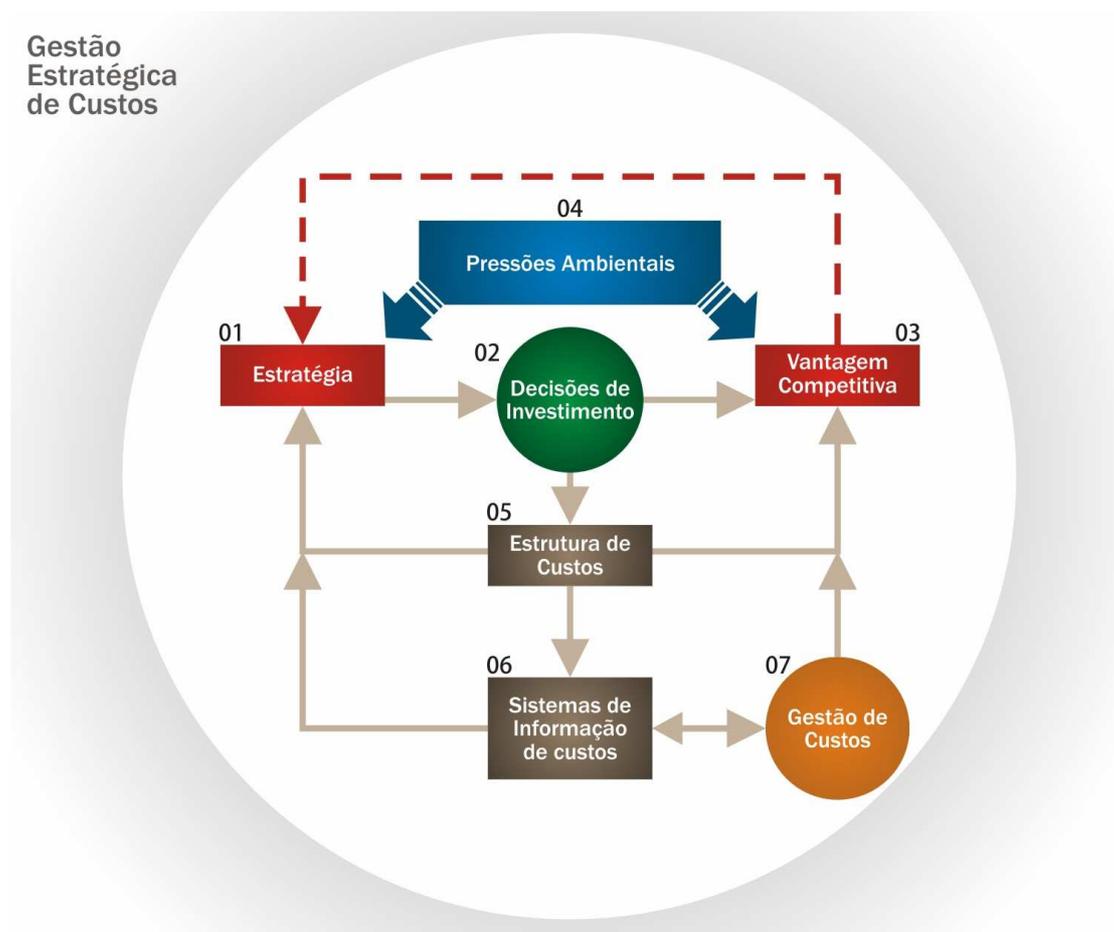
## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados: primeiramente da pesquisa bibliográfica e posteriormente os resultados da pesquisa das entrevistas e questionários.

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Com base nos conceitos apresentados e na fundamentação teórico-empírica é possível descrever a Gestão Estratégica de Custos conforme a figura 07.

Figura 07: Inter-relação dos conceitos.



Fonte: Autoria própria.

A estratégia **(Item 01)** (Ansoff, 1965; Gracioso, 1990; Almeida, Machado Neto e Giraldi, 2006; Porter, 2000; Mintzberg, 2004; Bacic, 2008; Wright, Kroll e Parnell, 2000 e 2009; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010; Bispo, Almeida e Souza, 2011) é concebida pela organização e tem como objetivo criar vantagem competitiva **(item 03)** (Henderson, 1989; Ulrich e Lake, 1990; Porter, 2000, 2004 e 2009; Kotler e Keller, 2006; Eisenhardt e Martin, 2000; Wright, Kroll e Parnell, 2000 e 2009; Bacic, 2008).

Para “materializar” a estratégia e colocá-la em prática, é necessário um investimento (SOUZA e CLEMENTE, 2007). Para conseguir a vantagem competitiva pretendida, a empresa possui alguns caminhos e cabe aos tomadores de decisões escolher qual é o melhor caminho a ser seguido por meio das Decisões de Investimentos (DI) **(item 02)** (Shank e Govindarajan, 1997; Souza e Clemente, 2007; Bispo, Almeida, Souza, 2011).

A vantagem competitiva obtida é temporária por conta das pressões ambientais **(item 04)**, que possuem grande influência e rapidamente podem reduzir ou até mesmo eliminar a vantagem competitiva (Barney 1991, Chatterjee, 2006; Kotler e Keller, 2006; Porter, 2009). Esta mesmo que temporária, fornece informações relevantes para formular novas estratégias e, assim, o ciclo se repete. As pressões ambientais também influenciam na elaboração da própria estratégia.

As decisões de investimentos criam uma nova estrutura de custos para empresa **(item 05)** (Shank e Govindarajan, 1997; Martins, 2001; Souza e Clemente, 2007; Bispo, Almeida, Souza, 2011). Para a prática da Gestão Estratégica de Custos, a empresa precisa buscar um sistema de informação de custos **(item 06)** a fim de fornecer informações *a priori* ao investimento sobre a nova estrutura (Shank e Govindarajan, 1997; Souza e Clemente, 2007; Bispo, Almeida, Souza, 2011).

A Gestão de Custos **(item 07)** tem como função fornecer informações para o Sistema de Informação de Custos sobre os custos operacionais da empresa e também pode criar vantagem competitiva (Martins, 2001; Bacic, 2008).

Este é o contexto no qual a Gestão Estratégica de Custos (círculo ao redor de todo o esquema) se localiza. A Gestão Estratégica de Custos se caracteriza como a análise *a priori* ao investimento, fornecendo informações da nova estrutura de custos para a tomada de decisão (Souza e Clemente, 2007).

A Gestão Estratégica de Custos influencia a estrutura de custos e vice-versa (BISPO, ALMEIDA e SOUZA, 2011). A Gestão Estratégica de Custos, por meio do sistema de informação de custos, forneça subsídios de informações sobre como um determinado investimento pode alterar as estruturas da empresa e conseqüentemente a estrutura de custos. Assim nessa dissertação o conceito de Gestão Estratégica de Custos foi conceituado como: análise *a priori* da nova estrutura de custos antes da decisão de investimentos. A nova estrutura de custos pode ter como consequência o abandono de determinados investimentos, se a vantagem competitiva planejada não conseguir cobrir os novos custos.

Assim sendo, como visto anteriormente e com base em Frega et. al. (2008), a estratégia influencia a Gestão Estratégica de Custos e esta influencia a estratégia. A influência da estratégia na estrutura de custos independe da metodologia adotada para a mensuração de custos, seja por ABC, Direto, Absorção ou qualquer outro método de custeio.

## 4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS, QUESTIONÁRIOS E ANÁLISE DOCUMENTAL

Neste capítulo será apresentada uma visão ampla da amostra. Também serão apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa, a análise e a comparação entre o referencial teórico e os resultados da pesquisa empírica.

### 4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS TOMADORES DE DECISÃO

Com o intuito de responder o problema desta pesquisa e descobrir quais são as informações de custos que os tomadores de decisões das empresas utilizam antes de tomar a decisão, e como a Gestão estratégica de custos se inter-relaciona com a criação da vantagem competitiva, trinta tomadores de decisões foram selecionados para entrevista e resposta aos questionários.

Os tomadores de decisão selecionados foram apenas aqueles que tomam ou já tomaram decisões em empresas e estariam disponíveis para a entrevista. Dos trinta tomadores de decisões escolhidos, cerca de dezesseis não retornaram o contato. Quatros possíveis entrevistados retornaram o contato, agradecendo a escolha, porém se recusaram a responder, por questões contratuais e de sigilo das empresas.

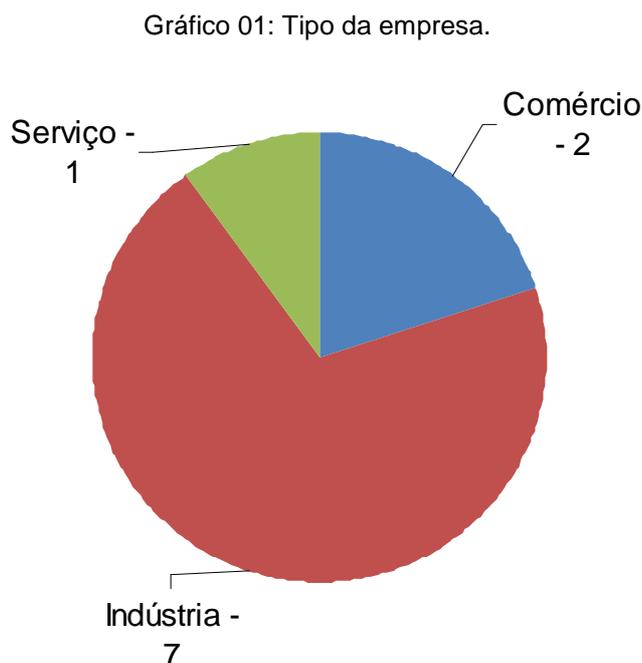
Assim, o pesquisador conseguiu entrar em contato com dez tomadores de decisão, que se prontificaram a responder as perguntas. Oito tomadores de decisões foram entrevistados e apenas dois responderam o questionário enviado. Estes foram enviados aos tomadores de decisões que estavam muito distantes do pesquisador, o que demandaria mais tempo e recursos para a realização da entrevista.

Com o número de dez respondentes na pesquisa, técnicas estatísticas mais robustas não podem ser aplicadas devido ao tamanho da amostra. Porém, pelo fato de esta pesquisa ter um caráter exploratório e de abordagem multicaso com análise qualitativa, a quantidade não era o principal foco, mas o perfil dos respondentes. Além do fato de a pesquisa tratar de um assunto ainda não muito debatido na literatura: a prática da gestão estratégica de custos na criação de vantagem competitiva.

Conforme mencionado na metodologia da pesquisa, primeiramente buscou-se traçar o perfil dos tomadores de decisões. Para isso, o quadro 01, apresentado foi item 3.2.4 preenchido para cada um dos entrevistados. Dessa forma, foi possível ter uma visão mais clara de quem são os respondentes.

#### 4.2.1.1 TIPO DA EMPRESA

O tipo da empresa é caracterizado por seu segmento: Serviço, Comércio ou Indústria. Esta escolha ocorreu, devido à necessidade de analisar as conseqüências dos investimentos na estrutura da empresa, pois cada tipo de empresa possui uma maior ou menor estrutura. Na grande maioria dos casos as indústrias possuem uma estrutura de custos superior aos demais tipos. A amostra entrevistada está dividida conforme gráfico 01:



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

#### 4.2.1.2 ATIVIDADE

O simples fato de uma empresa ser uma indústria não garante que sua estrutura de custos seja superior a um comércio ou até mesmo um serviço. Por esta questão o tomador de decisão foi questionado sobre qual era a atividade da empresa. Essa classificação ajudou a entender se apenas o tipo da empresa é relevante no impacto da estrutura de custos.

A amostra de empresas está dividida conforme tabela 01. É possível perceber que há uma grande variedade e diversidade nas empresas, desde construtoras, empresas alimentícias, automobilística e hospitalar. Essa amostra

não foi escolhida ao acaso, procurou-se diversificar as atividades para se obter informações de diversas áreas.

Tabela 01: Atividade da empresa.

Atividade	Total
Construtora	3
Distribuidora de Alimentos	1
Envazadora de água	1
Fábrica de móveis	1
Fazenda	1
Hospital	1
Indústria Automobilística	1
Mercado	1
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

#### 4.2.1.3 PORTE

O porte da empresa é também relevante, pois uma indústria pequena pode ter uma estrutura de custos menor e investimentos menores do que um comércio médio. Por isso, a segmentação de acordo com o porte se mostrou importante. Para descobrir o tamanho da empresa, se perguntou aos tomadores de decisões quantos funcionários a empresa tinha na época do investimento e, de acordo com a classificação do IBGE (2012), a empresa foi classificada conforme quadro 02, apresentado no item 3.2.4. Foi preciso ressaltar aos entrevistados que o número de funcionários informado deveria ser o da época da realização do investimento, pois a pesquisa analisa o que aconteceu naquele momento e não a realidade atual.

De acordo, com a tabela 02 é possível perceber que a maioria das empresas é classificada como de médio porte. Isso se dá, pelo fato de as empresas de pequeno porte, muitas vezes representadas pelo sócio proprietário, terem receio de responder perguntas e, muitas vezes, não terem o costume de participar de pesquisas ou de retornar o contato do pesquisador.

As empresas de grande porte também estão em número reduzido devido à falta de tempo e oportunidade de entrevistar os tomadores de decisões e, em alguns casos a impossibilidade destes de responder as perguntas.

Tabela 02: Porte da empresa.

Porte	Total
Grande	3
Média	6
Pequena	1
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

#### 4.2.1.4 CARGO DO ENTREVISTADO

Este item muda um pouco o foco das perguntas anteriores e buscou descobrir qual é cargo do entrevistado. É possível perceber pela tabela 03 que a função mais frequente é de sócio-proprietário. Este fato ocorreu porque se trata exatamente do perfil buscado na pesquisa, ou seja, pessoas que tomam as decisões.

O sócio-proprietário é aquele que toma as decisões de como investir o próprio dinheiro e, no caso de um investimento que não traz os resultados esperados, é o primeiro que sente as consequências. Por este motivo se optou por entrevistar os donos dos negócios.

Outras pessoas, que não são donas do negócio, foram entrevistadas. Essas pessoas estão diretamente ligadas à tomada de decisão: um gerente financeiro, por exemplo, é a pessoa que será cobrada caso um investimento não traga o resultado esperado. O responsável pelo projeto e a supervisora também possuem responsabilidades na tomada de decisão e, muitas vezes, por estarem diretamente na operação, são as pessoas que decidem o investimento a ser realizado.

Tabela 03: Cargo do entrevistado.

Entrevistado	Total
Sócio-Proprietário	7
Gerente financeiro	1
Responsável por projetos	1
Supervisora	1
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários

#### 4.2.1.5 INVESTIMENTO REALIZADO

Como um dos objetivos da pesquisa era analisar as informações de custos que foram levadas em consideração na hora da tomada de decisão, foi necessário primeiramente descobrir qual era o investimento realizado. O critério estabelecido foi o de investimentos realizados nos últimos cinco anos somente, ou seja, o investimento deve ter ocorrido no mínimo em 2008. Este corte de tempo no ano da realização do investimento foi estabelecido, pelo fato de quem em um período maior de cinco anos os investimentos podem ter sido realizados em contextos diferentes dos atuais.

Como visto no item 4.2.1.2, tomadores de decisão de oito tipos de atividades distintas foram entrevistados. Os investimentos foram agregados em três grupos: (i) alteração na estrutura da empresa; (ii) aquisição de equipamentos; e (iii) nova unidade de negócio. Essa classificação ocorreu para analisar o tipo de investimento e suas consequências de maneira mais eficiente.

A alteração na estrutura da empresa é um tipo de investimento. A empresa já existe, porém, a alteração de estrutura, a substituição de uma máquina ou até mesmo a reforma e expansão de uma área foram realizados. Essa classificação ajuda entender como os investimentos alteraram a estrutura da empresa e conseqüentemente a estrutura de custos, conforme já discutido e mostrado na figura 06.

A categoria de aquisição de equipamentos engloba a compra de máquinas ou equipamentos que a empresa não possuía. Vale ressaltar que

nesta categoria estão apenas investimentos novos para a empresa e não a troca de equipamentos velhos por novos. Esta classificação ajuda a entender os reflexos na estrutura de custos da empresa com a tomada de decisão de adquirir novas máquinas e também o momento que a empresa estava vivendo e os motivos da aquisição.

A nova unidade de negócio, terceira categoria, contempla as empresas que expandiram seu negócio criando uma nova unidade ou ainda empresas que foram criadas. Esta categoria auxilia o entendimento de como o tomador de decisão, considerou a estrutura de custos para a realização do investimento. Desta maneira, foi possível estudar e comparar as informações que os tomadores de decisões levam em consideração ao alteraram a estrutura da empresa.

Gráfico 02: Investimento Realizado.



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

#### 4.2.1.6 RESUMO DO PERFIL DO TOMADOR DE DECISÃO E DO INVESTIMENTO REALIZADO.

O quadro 03 apresenta de forma resumida a atividade da empresa, o cargo do entrevistado, o investimento realizado, o porte da empresa e o tipo da

empresa. Esse quadro foi desenvolvido para ajudar o entendimento do investimento realizado.

Quadro 04: Resumo do perfil tomador de decisão e do investimento realizado.

<b>Atividade</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Investimento realizado</b>	<b>Porte</b>	<b>Tipo de empresa</b>
Fábrica de móveis	Sócio-Proprietário	Aquisição de novos equipamentos (pintura, corte, lixa)	Média	Indústria
Construtora	Sócio-Proprietário	Aquisição de Casas Pré fabricadas	Grande	Indústria
Indústria Automobilística	Responsável por projetos	Aquisição de máquinas de movimentação para abastecimento de linha	Grande	Indústria
Construtora	Sócio-Proprietário	Máquina escavadeira	Pequena	Indústria
Fazenda	Sócio-Proprietário	Compra de uma Plantadeira e um Trator	Média	Indústria
Construtora	Gerente financeiro	Implantação da ISO 9001/2000	Média	Indústria
Mercado	Sócio-Proprietário	Compra de freezers abertos Horizontais e Verticais	Média	Comércio
Hospital	Supervisora	Nova sala de procedimento	Grande	Serviço
Distribuidora de Alimentos	Sócio-Proprietário	Nova distribuidora de alimentos	Média	Comércio
Envazadora de água	Sócio-Proprietário	Máquina de Envase de água mineral	Média	Indústria

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

Para fins metodológicos foram classificadas como indústrias as fazendas e as construtoras analisadas. Essa decisão ocorreu pelo princípio que ambas possuem os bens de produção (terra ou maquinário) e transformam uma matéria prima em outro bem.

## 4.2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos nas entrevistas e nos questionários e, em seguida, a análise individual das perguntas e também dos blocos de perguntas. O primeiro bloco será composto pelas perguntas 01, 02, 03 e 04, seguido do segundo bloco, no qual serão analisadas as perguntas 05, 06 e 07. Por último, tem-se o bloco com as perguntas 08, 09 e 10. Análises entre os blocos de perguntas serão realizadas juntamente com a fundamentação teórico empírica.

### 4.2.2.1 ANÁLISE DAS PERGUNTAS 1 À 4 - INFORMAÇÕES DE CUSTOS ANTES DO INVESTIMENTO

As perguntas de 1 a 4, formam o bloco, que visa descobrir quais informações foram levadas em consideração antes do investimento. Essas informações primeiramente são relacionadas com o que tomador de decisão sabia ou conhecia previamente ao investimento. Posteriormente, buscou-se descobrir quais informações de custos eram conhecidas. Na sequência, procurou-se investigar quais custos realmente acompanharam o investimento e, por último buscou identificar quais informações seriam levadas em consideração atualmente, mas que não foram pensadas no momento do investimento.

#### PERGUNTA 1

A primeira pergunta realizada na entrevista foi: “Que informações foram levantadas para realizar este investimento?”. Essa pergunta visava, primeiramente o estabelecimento de uma relação com o entrevistado, deixando-o bem à vontade para falar sobre o investimento. Assim, pode-se

melhor mapear o contexto pré-investimento e quais informações eram conhecidas.

O entrevistado foi incentivado a relatar o processo anterior ao investimento, pôde-se comentar sobre sua experiência, incertezas, medos e convicções em realizar aquele investimento.

A pergunta 1 também tinha como objetivo a descoberta do que o tomador de decisões conhecia sobre o investimento que seria realizado. Por último buscou-se também descobrir quais informações foram levadas em consideração para realizar o investimento.

Em relação ao nível de conhecimento do investimento, houve diferenças entre as respostas conferidas por pessoas de diversos cargos não foram percebidas. Também não se notaram diferenças entre serviços, indústrias e comércio. Porém, pequenas diferenças de acordo com o porte da empresa foram encontradas.

Em relação ao investimento (alteração na estrutura da empresa, aquisição de equipamentos e nova unidade de negócio), percebeu-se que as empresas que realizam investimentos de criação de nova unidade de negócio, o conhecimento era ligeiramente superior aos demais. Este fato ocorreu devido aos estudos e análises a respeito do novo empreendimento, conforme mostram algumas respostas: *“Foi realizado um PN (Plano de Negócio) bem elaborado, considerando todos os passos para implantação do novo empreendimento”* e *“Esse levantamento foi realizado através [...] da vivência de cada profissional envolvido”*.

Em relação ao porte, identificou-se que o conhecimento das de grande porte sobre o investimento era superior as pequenas e médias. As empresas de grande porte apresentaram maior ciência das vantagens e das desvantagens dos investimentos.

Enquanto os tomadores de decisão das pequenas e médias utilizaram expressões como: *“Na verdade foi feito uma compra com certa intuição...”*, *“...as informações que foram levantadas foram basicamente as que foram passadas por fornecedores...”*. As empresas de grande porte utilizaram

expressões como: *“Foi realizado uma tomada de preços no mercado para se analisar alguns aspectos...”* e *“...Foi realizado um levantamento da necessidade...”*. É possível perceber que as empresas de maior tamanho realizaram estudos mais amplos a respeito das possíveis consequências do investimento.

O motivo do maior conhecimento, sobre os investimentos por parte das empresas de grande porte ficou evidente nas respostas das perguntas. Essas empresas possuem estruturas maiores que as demais e, assim, podem utilizar mais recursos para buscar mais informações sobre seus investimentos. Percebeu-se nas pequenas e médias empresas um conhecimento menor sobre o investimento, devido ao fato de que alguns entrevistados se basearam em opiniões de fornecedores, na própria intuição e, principalmente na percepção do sócio-proprietário.

Em resumo, o nível de conhecimento sobre o investimento das pequenas e médias empresas era razoável, pois se conhecia parcialmente as vantagens e desvantagens deste investimento, já as empresas de grande porte possuíam mais informações e estudos mais aprofundados.

Entretanto, notou-se que nas pequenas e médias empresas a percepção e o conhecimento sobre o negócio atual é maior comparada com as de grande porte. Praticamente todos os entrevistados de pequeno e médio porte afirmaram que a decisão do investimento ocorreu principalmente por conta da análise e conhecimento da operação do negócio. Algumas respostas como: *“[...]devido as dificuldades[...]”* , *“[...]diminuição de produto estragados[...]”* e *“[...]necessidade de aumentar a produção[...]”*, induzem que o conhecimento do negócio e da operação atual foram os principais motivos para a realização do investimento.

Diante do referencial teórico apresentado, especificamente no que se trata das pressões ambientais, é possível concluir, após as respostas, que não somente as pressões externas ali descritas podem influenciar e ser *start-ups* do investimento. As análises internas, isto é, as percepções dos agentes internos da organização, podem fazer com que a estratégia seja elaborada e, assim ser

realizado o investimento. Problemas internos também podem fazer com que a empresa opte por realizar um investimento.

Em relação à figura 07 apresentado no item 4.1, sobre a inter-relação dos conceitos, notou-se que a gestão de custos por meio do sistema de informação de custos auxilia na elaboração da estratégia e também na criação da vantagem competitiva. Muitas das respostas mencionaram, de forma indireta, que a análise e a redução de custos foram alguns dos motivos para a elaboração da estratégia e também auxiliaram na tomada de decisão. Esta relação foi percebida em algumas respostas, tais como: “*agilidade de mudança [...] e redução de custo*”, “*economia de combustível.*”; e “*reduzir custos.*”.

## PERGUNTA 2

A pergunta 1 buscou descobrir o que o entrevistado conhecia sobre o investimento de forma geral - as vantagens, desvantagens, e outras informações relevantes para a tomada de decisão – já a pergunta 2 teve como objetivo descobrir o que os entrevistados conheciam sobre os custos relacionados ao investimento. Esta pergunta enfatizou apenas os custos que eram esperados, que estão discriminados no quadro 05.

Quadro 05: Custos esperados.

<b>Custos Esperados</b>	<b>Porcentagem</b>
Manutenção	40%
Mão de obra	40%
Aquisição do equipamento	30%
Instalação	30%
Matéria prima	20%
Transporte	20%
Combustíveis	10%
Consultoria	10%
Custo adequação	10%
Custo oportunidade	10%
Custos operacionais	10%
Depreciação	10%

Energia	10%
Financeiros	10%
Informática	10%
Mobiliário	10%

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

Conforme o quadro 05, a manutenção juntamente com a mão de obra, foram os custos mais esperados antes da realização do investimento. Nos casos onde houve a criação de nova unidade de negócio, não foram percebido pelas respostas o custo de manutenção. Esses tomadores de decisão não tinham a expectativa de que este custo viesse junto com o a materialização da estratégia. A manutenção foi observado nos demais tipos de investimentos.

A expectativa em relação ao custo de mão de obra foi o único presente em todos os tipos de investimentos pesquisados. Dentro desses também esteve presente a questão dos encargos sociais da folha de pagamento. Não se observaram diferenças entre o cargo do entrevistado e o porte da empresa no que concerne aos custos de manutenção e de mão de obra.

Os custos de aquisição do equipamento estão presentes em 30% das respostas. Nota-se que o custo de aquisição é entendido pelo tomador de decisão como a compra do equipamento. Por mais que o tomador de decisão considere a aquisição do equipamento como um custo, é preciso atentar ao fato de que o investimento em questão não se trata de um custo.

O custo com a instalação também esteve presente em 30% das respostas. Esse custo não foi percebido nas das pequenas empresas e nos investimentos de novas unidades de negócios.

O custo relacionado à matéria-prima, presente somente nos investimentos na aquisição de equipamentos e na alteração da estrutura, está presente em 20% das respostas. Nestes casos, esse custo se referia às novas matérias-primas que precisariam ser adquiridos para integrar o novo processo de produção.

O custo com transporte é apontado por 20% dos respondentes como um custo que viria com o novo investimento. O custo somente foi percebido nos casos de compra de novos equipamentos. Este custo pode ser entendido de duas maneiras: por se tratar de um novo equipamento, em alguns casos há necessidade de um transporte especial da máquina até a fábrica. O custo também pode ocorrer devido ao transporte de itens dentro da empresa, resultante de uma mudança de *layout* provocado pelo novo equipamento.

Aparecendo em apenas 10% das respostas, os custos de: combustível, adequação, operações, informática e de mobiliário acompanhariam o investimento. Desse modo, estes custos estão diretamente ligados ao investimento, ou seja, são custos ligados a estrutura física da empresa. Como visto na fundamentação teórica, os investimentos alteram a estrutura física da empresa e, conseqüentemente a estrutura de custos da mesma. Segundo a fundamentação teórica, era esperado que esses custos aparecessem nas respostas.

Além destes custos, no caso das indústrias, também foram destacados nas respostas outros custos, que não estavam presentes na literatura pesquisada, porém, apareceram em várias respostas, tais como: consultoria, depreciação, custo de oportunidade e custos financeiros.

De acordo com os entrevistados os custos com consultoria são aqueles pagos aos consultores ou até mesmo aos auditores, que auxiliam no processo de elaboração, execução da estratégia e na utilização da nova estrutura. Esses honorários são referentes principalmente ao momento em que o investimento já se materializou, e a empresa já esta utilizando o novo investimento. O custo de depreciação não se trata de um desembolso por parte da empresa, porém, está presente nos livros contábeis e está também atrelada a estrutura de custos.

O Custo de oportunidade, também não se trata de um desembolso da empresa e não gera prejuízos para a mesma. Porém se trata de um capital que poderia ser investido de outra maneira e que traria um determinado retorno a empresa. O custo de oportunidade de capital se levado em consideração deve priorizar o maior retorno possível para aquele capital.

Outro custo apontado nas respostas trata-se dos custos financeiros do investimento. Segundo os entrevistados alguns investimentos foram realizados com o capital de terceiros (bancos, financeiras - etc.), e o pagamento dos juros desse capital também foi levado em conta na tomada de decisão.

Em resumo, os custos mais apontados que acompanhariam o investimento, são os custos relacionados primeiramente, com as mudanças na estrutura física da empresa, como por exemplo, manutenção, instalação, adequação, transporte e etc. Logo após, custos com a mão de obra, principalmente ligados a folha e aos encargos sociais. Também foram apontados custos da nova matéria prima, por conta da compra de novas máquinas ou de uma alteração na estrutura da empresa. E por último, os outros custos, que não alteram a estrutura física da empresa, porém alteram a estrutura de custos da mesma.

### PERGUNTA 3

A pergunta 3 tinha os objetivos de: (i) investigar os custos que de fato acompanharam o investimento, (ii) comparar os custos que eram esperados pelos entrevistados e os que realmente aconteceram. No quadro 06 é possível perceber os custos que acompanharam o investimento.

Quadro 06: Custos que acompanharam o investimento.

<b>Custos e Desembolsos</b>	<b>Total do ocorrido</b>
Manutenção	60%
Mão de obra	50%
Transporte	50%
Instalação	40%
Aquisição do equipamento	30%
Custos financeiros	30%
Matéria prima	20%
Reformas	20%
Treinamento	20%
Auditoria	10%
Certificação	10%
Combustíveis	10%
Consultoria	10%

Custo de adequação	10%
Custo oportunidade	10%
Custos operacionais	10%
Depreciação	10%
Energia	10%
EPI	10%
Erros de funcionários na nova máquina	10%
Estoque	10%
Informática	10%
Material de escritório	10%
Mobiliário	10%

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

O custo mais citado entre os entrevistados (60%) é referente à manutenção. O custo com manutenção foi percebido em investimentos em novos equipamentos, alteração de estrutura ou novas unidades. A manutenção foi citada por empresas de todos os tamanhos, mas somente em indústrias e comércio. Conforme a interpretação do discurso das respostas da pergunta 2, este custo não era esperado em nenhuma nova unidade de negócio, porém, ocorreu.

O segundo custo que mais acompanhou o investimento é a mão de obra, presente 50% dos investimentos. Além de salários, os entrevistados destacaram os altos custos dos encargos sociais. Os custos de mão de obra foram citados apenas por empresas de grande e médio porte, mas em todos os três tipos de empresa.

O transporte também acompanhou o investimento em 50% dos casos. Esse custo se refere ao transporte das máquinas até o local da fábrica e, principalmente ao custo do transporte das matérias primas. As empresas de todos os tamanhos, dos segmentos comércio e indústria, mencionaram esse custo.

O custo com a instalação apareceu em 40% das respostas, acompanhando o investimento do comércio e da indústria. Os demais custos aparecerem em menos de 40% dos investimentos e se tratam de outros custos, matéria prima e pessoal estão classificados da seguinte forma:

Quadro 07: Classificação dos custos que acompanharam o investimento.

Estrutura Física	Outros Custos	Pessoas	Matéria prima
Aquisição do equipamento	Auditoria	EPI	Matéria prima
Combustíveis	Certificação	Erros de funcionários na nova máquina	Transporte (Frete da Matéria prima)
Custos operacionais	Consultoria	Mão de obra	
Depreciação	Custo de Oportunidade	Treinamento	
Energia	Custos Financeiros		
Estoque			
Informática			
Instalação			
Manutenção			
Material de escritório			
Mobiliário			
Reformas			
Custo de adequação			

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

Os custos relacionados à estrutura física foram os mais lembrados e estão presente em 100% das entrevistas, o que demonstra a grande relação entre investimento, estrutura física e estrutura de custos, pois em todos os casos em que houve investimentos, aconteceram mudanças na estrutura física e de custos.

Os outros custos, estão presentes em 30% dos investimentos e só foram percebidos em indústrias de médio e grande porte. Os custos referentes às mudanças na matéria prima, seja a própria matéria prima ou no transporte da nova matéria prima, estiveram presentes em 50% das entrevistas e estão presente em indústrias e comércios de todos os portes.

Os custos referentes aos funcionários acompanharam 70% dos investimentos em todos os tipos de empresas e em todos os portes. Esses custos se referem a treinamento, erros de funcionários ao utilizar os novos equipamentos e, principalmente aos salários (conforme mencionado anteriormente em 50% dos casos). Destacam-se dentro dos custos com pessoal os encargos sociais sobre a folha de pagamento.

Em comparação com os custos esperados antes da realização do investimento, a pergunta 3 revelou os custos que realmente acompanharam o

investimento e, se levadas em conta as respostas da pergunta 2 é possível perceber grandes diferenças. Entre o esperado e o que aconteceu, 90% dos investimentos trouxeram custos que não estavam previstos. Os investimentos tiveram custos não previstos em menor ou maior escala, porém nove em cada dez investimentos tiveram custos que não estavam previstos inicialmente.

Pode-se então dizer que nesse estudo multicaso a maioria dos tomadores de decisão desconhece a nova estrutura de custos que acompanha os investimentos. Os custos previstos e que aconteceram destacam-se: manutenção, mão de obra, transporte e financeiros, estes demonstrados no quadro 08.

Houve também custos que não foram lembrados antes da realização do investimento e que aconteceram, tais como: reformas, treinamento, EPI (Equipamento de Proteção Individual), erros de funcionários e estoque, que também apresentados no quadro 08:

Quadro 08: Comparação dos custos esperados com os custos que ocorreram.

Custos Esperados		Custos que Acompanharam		Total
Manutenção	40%	Manutenção		60%
Mão de obra	40%	Mão de obra		50%
Aquisição do equipamento	30%	Transporte		50%
Instalação	30%	Instalação		40%
Matéria prima	20%	Aquisição		30%
Transporte	20%	Custos financeiros		30%
Combustíveis	10%	Matéria prima		20%
Consultoria	10%	Reformas		20%
Custo adequação	10%	Treinamento		20%
Custo oportunidade	10%	Auditoria		10%
Custos operacionais	10%	Certificação		10%
Depreciação	10%	Combustíveis		10%
Energia	10%	Consultoria		10%
Financeiros	10%	Custo de adequação		10%
Informática	10%	Custo oportunidade		10%
Mobiliário	10%	Custos operacionais		10%
		Depreciação		10%
		Energia		10%
		EPI		10%
		Erros de funcionários na nova máquina		10%
		Estoque		10%
		Informática		10%
		Material de escritório		10%
		Mobiliário		10%

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

Desta maneira é possível perceber que as empresas ainda não avaliam com profundidade, a nova estrutura de custos resultante da estratégia selecionada e do investimento correspondente. Assim, noventa por cento dos entrevistados admitiram que ocorressem custos não previstos na elaboração da estratégia.

Outro ponto fundamental nesta análise é a questão que apenas um serviço de grande porte conseguiu prever todos os custos que acompanhariam as decisões: o investimento de uma nova unidade de negócio. Segundo o tomador de decisão desse investimento, um amplo estudo sobre essa nova unidade foi realizado, onde um “[...] *levantamento foi realizado através de conversas informais e da vivência de cada profissional envolvido.*”. O levantamento foi realizado diretamente com pessoas ligadas a operação, o que pode ter reduzido significativamente as chances dos custos não serem levados em consideração.

Destaca-se que não foi possível separar, quais são os custos não previstos, daqueles que já eram esperados, porém tiveram um custo superior ao previsto. Custos não previstos são aqueles que não estavam previstos no planejamento inicial e que aparecerem com a tomada de decisão. Custos esperados acima do previstos, são aqueles que estavam previstos inicialmente, porém estouraram a previsão inicial. A tabela 04 sintetiza todas as respostas e os comparativos entre os custos esperados e os não previstos.

Tabela 04: Respostas da pergunta 2 e 3.

Item de Custo	Situação	SERVIÇOS	TOTAL	COMÉRCIO	TOTAL	INDÚSTRIA			TOTAL	TOTAL
		G	SERVIÇO	M	COMÉRCI	P	M	G	INDÚSTRIA	GERAL
Manutenção	Esperado				0,0%	1	2	1	57,1%	40,0%
	Ocorrência			1	50,0%	1	2	2	71,4%	60,0%
	Não esperado			1	50,0%			1	14,3%	20,0%
Mão de obra	Esperado	1	100,0%		0,0%	2	1		42,9%	40,0%
	Ocorrência	1	100,0%	1	50,0%	2	1		42,9%	50,0%
	Não esperado			1	50,0%				0,0%	10,0%
Adequação da Estrutura	Esperado			1	50,0%	1	5	1	100,0%	80,0%
	Ocorrência			3	150,0%	1	7	1	128,6%	120,0%
	Não esperado			2	100,0%	2			28,6%	40,0%
Utilidades (luz, água, combustíveis, transporte)	Esperado			1	50,0%	1	2	2	71,4%	60,0%
	Ocorrência			2	100,0%	2	2	3	100,0%	90,0%
	Não esperado			1	50,0%	1	1	1	28,6%	30,0%
Financeiros	Esperado					1		1	28,6%	20,0%
	Ocorrência					2		2	57,1%	40,0%
	Não esperado					1		1	28,6%	20,0%
Mobiliário/Informática	Esperado	2	100,0%						0,0%	20,0%
	Ocorrência	2	100,0%			1			14,3%	30,0%
	Não esperado					1			14,3%	10,0%
Outros	Esperado					1			14,3%	10,0%
	Ocorrência					3	1		57,1%	40,0%
	Não esperado					2	1		42,9%	30,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

#### PERGUNTA 4

A pergunta 4 visava a investigação de informações que não foram consideradas na época da decisão do investimento, mas que seriam lembradas se os investimentos fossem realizados hoje. Buscou-se também descobrir que informações são importantes para a tomada de decisão e que não foram levadas em considerações pelos tomadores de decisão. A diferença entre as perguntas 3 e 4 reside no fato de que aquela investigou os custos que acompanharam o investimento, enquanto esta analisou as informações importantes para a tomada de decisão em um contexto mais estratégico.

As informações que deveriam ser consideradas, conforme mencionadas nas entrevistas foram classificadas em seis grupos conforme quadro 09.

Quadro 09: Informações que seriam levadas em consideração.

Informações	Total
Tipo de máquina	3
Burocracia	2
Demanda	1
Dependência de terceiros	1

Nenhuma	1
Valor do investimento	1

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

No quadro 09 é possível perceber que o tipo de máquina escolhida para investimento seria revista em 30% dos casos. Para os entrevistados, a máquina poderia ser maior ou a matéria-prima utilizada na máquina deveria ser outra, assim evitaria maiores desperdícios. Esse fato demonstra que um melhor conhecimento do processo antes da realização do investimento poderia ter evitado estes desperdícios.

Cerca de 20% dos entrevistados, consideraria a burocracia antes de realizar o investimento. A burocracia atrapalhou a empresa na busca de recursos, para os entrevistados houve grande “[...] *burocracia para obtenção do recursos*[...]”, o que atrasou para a realização do investimento.

Houve também um atraso, devido à burocracia, na obtenção de um certificado. Esse certificado era fator condicionante para que a empresa pudesse utilizar a máquina. Tanto o tipo de máquina e como na burocracia só foram percebidos em indústrias de médio e grande porte.

Também 20% dos entrevistados considerariam a demanda como fator modificador ao realizar um novo investimento. A demanda foi apontada como fator modificador na compra de máquinas mais modernas. Estas máquinas teriam aceitação melhor por parte do consumidor, devido a aparência mais atraente, e também em relação a expectativa de aceitação: “*A expectativa em relação à aceitação do consumidor.*”. A demanda foi percebida somente no comércio.

Apenas 10% dos entrevistados estudaria a dependência de terceiros na realização de investimento. Isso ocorre porque pequenas indústrias, ao realizarem determinados investimentos, se baseiam muito em fornecedores tornam-se dependentes deles. Nesse caso, ocorreu a necessidade de grandes reformas na estrutura física da indústria para adequar o novo equipamento, informação que não foi passada pelo fornecedor na hora da compra.

Segundo o entrevistado, a dependência do fornecedor seria a principal mudança, e também procuraria ajuda de uma pessoa que não esteja relacionada a esse fornecedor. Nas palavras do tomador de decisão, a empresa iria, “[...]procurar um engenheiro antes de realizar a instalação, para evitar surpresas.”. É possível perceber que as empresas procurariam ajuda especializada para evitar maiores custos na hora da instalação. Ao buscar ajuda externa antes de realizar o investimento, as empresas se alinham ao conceito de Gestão Estratégica de Custos, pois estariam procurando uma forma de melhor conhecer a nova estrutura de custos antes de o investimento ser realizado.

O valor do investimento foi apontado por 10% dos entrevistados como uma das informações que seriam consideradas, assim como a dependência de terceiros esta só foi percebida em indústrias de pequeno porte. Nesse caso notou-se que o valor do investimento, além de ter altos custos financeiros, não gerou retorno esperado, principalmente pelo fato da máquina ficar ociosa em alguns momentos. O retorno não foi o esperado, pois a máquina além de ter um custo financeiro elevado, ficou ociosa em alguns momentos.

Conforme visto nas respostas da pergunta 3, cerca de 10% dos investimentos não tiveram custos não previstos e também 10% dos entrevistados não levariam em consideração outras informações para a realização do investimento.

#### 4.2.2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PERGUNTAS 1 A 4 – INFORMAÇÕES DE CUSTOS ANTES DO INVESTIMENTO

Ao analisar as respostas, percebeu-se que o nível de conhecimento dos tomadores de decisões era superior nas grandes empresas. Em relação ao cargo ou tipo de empresa não foi percebida diferenças. No tipo de investimento em que uma nova unidade de negócio foi criada, os tomadores de decisões tinham conhecimento superior em relação às empresas que alteraram a estrutura ou adquiriram novos equipamentos. Na interpretação do discurso,

percebeu-se que o medo do desconhecido, ao se criar uma nova unidade de negócio, fez com que se conhecesse mais sobre os investimentos.

Em relação ao porte, as grandes empresas possuíam conhecimento superior do investimento. As empresas de grande porte realizaram estudos, análises e planos de negócios para a realização dos investimentos, enquanto as pequenas e médias se basearam na percepção e intuição do tomador de decisão.

Em todos os investimentos foram percebidos os itens da figura 07, da inter-relação dos conceitos. Também se percebeu que as pressões ambientais e a análise de custos influenciaram na estratégia e na vantagem competitiva.

O custo de manutenção foi o custo mais esperado (40% das respostas), porém, não foi lembrado em empresas que criaram novas unidades de negócios. Por mais que existissem informações sobre o investimento, não se conhecia totalmente a nova estrutura de custos devido ao fato de a nova unidade de negócio ainda não existir.

Em 40% dos casos também estavam previstos os custos de mão de obra. Os custos com instalação não estavam presentes nas pequenas empresas e nos investimentos de novas unidades de negócios. Este fato ocorreu nas pequenas empresas devido ao desconhecimento técnico das novas máquinas, e no caso das novas unidades de negócio, por falta do parcial conhecimento da nova estrutura de custos.

Ao analisar as respostas dos tomadores de decisão, percebeu-se que os custos que alteraram a estrutura física e conseqüentemente a estrutura de custos da empresa estavam presentes. Porém os outros custos, não somente relacionados a estrutura física, também acompanhariam os investimentos.

Ao comparar os custos que eram esperados com aqueles que realmente aconteceram, notou-se que 90% dos investimentos trouxeram mais custos que o esperado. Dessa maneira, é possível afirmar que a maioria das empresas tinha algum desconhecimento sobre a nova estrutura de custos criada com a realização dos investimentos.

Se 90% dos investimentos tiveram custos não previstos, isso demonstra que as empresas não realizaram a Gestão Estratégica de Custos, na qual a análise da estrutura de custos deve ser realizada *a priori* do investimento.

No que concerne às informações que seriam consideradas se o investimento fosse realizado hoje, 30% dos entrevistados consideraria o tipo da máquina, 20% a burocracia e a demanda e, 10% a dependência de terceiros e o valor de investimento. O investimento que não teve custos não previstos, não acarretaria em mudanças nas decisões.

#### 4.2.2.3 ANÁLISE DAS PERGUNTAS 5 À 7 - PERCEPÇÃO DE RISCOS E CUSTOS NÃO PREVISTOS.

Este bloco de perguntas, composto pelas questões 5, 6 e 7 tem como principal objetivo descobrir se mesmo com os custos que acompanharam os investimentos, mas não estavam previstos, conforme apontado nas respostas da pergunta 3, o tomador de decisão decidiria igualmente. Caso tenham ocorridos custos não previstos e mesmo assim seja tomada decisão idêntica, é possível concluir que a vantagem competitiva foi superior à nova estrutura de custos. No caso de uma mudança de decisão, a vantagem competitiva não trouxe resultados superiores a nova estrutura de custos. Desta maneira é possível perceber que uma estrutura de custos resultante de uma decisão de investimento, na qual a vantagem competitiva não consegue sustentar, torna-se um dos motivos do insucesso da estratégia.

Além disso, esse bloco tem como objetivos investigar o que mudaria para o tomador de decisões com os custos que ocorreram na realização do investimento. Buscou-se também identificar se a percepção de risco seria afetada e, se os tomadores de decisões se preocupariam com esses custos em próximos investimentos.

## PERGUNTA 5

Esta pergunta questionou os entrevistados sobre o que teria mudado no processo de decisão se as informações conhecidas hoje fossem de conhecimento do tomador de decisões na época do investimento. Antes da realização desta pergunta, o entrevistado foi lembrado de tudo o que ele havia falado para então ser questionado sobre possíveis mudanças na decisão. O intuito dessa pergunta foi descobrir a proporção em que os custos não previstos afetaram a tomada de decisão.

Analisando as respostas, nota-se que 50% dos entrevistados mudariam totalmente a decisão se tivessem cientes das informações que possuem hoje. Alguns entrevistados ainda comentaram que “[...]mudaria toda a percepção e sua necessidade seria discutível.”. Dessa maneira entende-se que essas informações desconhecidas, sejam sobre custos ou informações de mercados influenciariam as tomadas de decisões em 50% dos casos analisados.

Se comparado essas respostas com as respostas da pergunta 3, onde foi possível notar que 90% dos investimentos trouxeram custos não previstos para a empresa, conclui-se, um dos motivos para a mudança radical de opinião sobre a decisão de investimento, de 50% dos tomadores de decisão, é o fato de que a estrutura de custos gerada foi maior que a vantagem competitiva conquistada com a realização do investimento.

Os outros 50% dos entrevistados, que não mudariam a decisão, se conhecessem as informações e tivessem que tomar a decisão, repetiria a escolha. Se compararmos novamente com as respostas da pergunta 3, onde 90% dos investimentos trouxeram custos não previstos, conclui-se que mesmo estes novos custos não mudaram a opinião dos tomadores de decisão. Isto ocorreu, pois de acordo com o referencial teórico, nos investimentos que trouxeram custos não previstos e seria repetida a decisão, a vantagem competitiva oriunda do novo investimento foi superior aos custos esperados e aos não previstos.

Pode-se resumir essas informações da seguinte forma, conforme tabela 05.

Tabela 05: Dados das respostas da pergunta 5.

O investimento teve custos inesperados?	Se essas informações fossem conhecidas o que teria mudado?	Conclusão
Sim - 90%	Tudo - 50%	Mudaria totalmente de decisão. A vantagem competitiva esperada <b>não</b> conseguiu absorver a nova estrutura de custos. Estrutura de custos <b>maior</b> que a vantagem competitiva
	Nada - 50%	Não mudaria nada na decisão. A vantagem competitiva esperada <b>conseguiu</b> absorver a nova estrutura de custos. Estrutura de custos <b>menor</b> que a vantagem competitiva
Não - 10%		

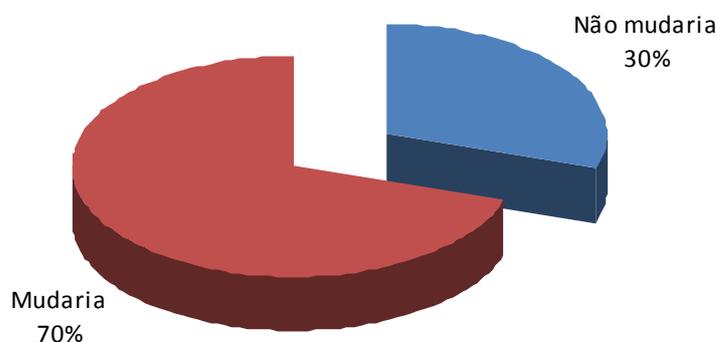
Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

## PERGUNTA 6

A pergunta 6 teve com objetivo identificar como as informações e os custos não previstos afetaram a percepção de risco e a proporção dessa alteração. De acordo as respostas desta pergunta, cerca de 70% dos entrevistados teriam nova percepção de risco se conhecessem as informações de custos associados ao investimento. A o gráfico 03 ilustra essa situação.

Gráfico 03: Dados das respostas da pergunta 6.

### Percepção de risco da decisão de investimentos frente a novas informações?



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

Como visto anteriormente, na pergunta 5, 50% dos entrevistados mesmo se tivessem conhecimento das informações e dos custos não previstos tomariam a decisão novamente, porém 70% admitiram uma percepção do risco maior sobre o investimento. Em 70% dos casos os tomadores de decisões teriam uma maior percepção de risco associada ao investimento. Isso demonstra que os custos não previstos afetam e influenciam a percepção de risco dos entrevistados.

#### PERGUNTA 7

O objetivo desta pergunta foi investigar se em um novo investimento, os custos não previstos, seriam considerados em uma nova decisão de investimento. Diferente das perguntas 5 e 6, nas quais buscou-se a nova percepção sobre o investimento realizado, a pergunta 7 visa o entendimento do papel da experiência já vivenciada em investimentos futuros.

Na interpretação do discurso percebeu-se que 90% dos entrevistados se preocuparia mais com os custos não previstos na realização de um próximo investimento, enquanto apenas 10% não se preocupariam com os custos não

previstos. Nota-se que o resultado desta pergunta é exatamente igual aos índices obtidos nas respostas da pergunta 3, sobre a comparação entre custos esperados e aqueles que realmente acompanharam o investimento. Na pergunta 3 descobriu-se que em 90% dos investimentos houveram custos que não estavam previstos e também na pergunta 7 os mesmos 90% dos tomadores de decisões se preocupariam com esses custos.

Dez por cento dos tomadores de decisão, que na pergunta 3 afirmaram não ter ocorrido custos não previstos, também não se preocupariam com os custos não previstos resultantes de investimentos futuros. Os tomadores de decisões que já foram surpreendidos com custos não previstos em investimentos passados estão propensos a se preocuparem mais com esses custos do que os que não tiveram essa experiência.

Nota-se também a preocupação dos tomadores de decisões em relação aos custos resultantes de investimentos: “*Os ‘custos ocultos’ podem inviabilizar o investimento*” e “[...]os custos posteriores [ao investimento] são fatores que sempre devem ser levados em consideração.”. Assim percebe-se que os custos resultantes dos investimentos já estão sendo levados em consideração na análise e na tomada de decisão de novos investimentos.

#### 4.2.2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PERGUNTAS 5 À 7 – PERCEPÇÃO DE RISCOS E CUSTOS NÃO PREVISTOS.

Neste bloco de perguntas é possível perceber, mesmo que 90% dos tomadores de decisões tenham admitidos que ocorreram custos não previstos, apenas 50% teriam alterado a decisão, e a outra metade dos tomadores de decisão não alterariam o processo de decisão.

Primeiramente, sobre as decisões de investimentos que seriam alterados, é possível perceber que os custos não previstos oriundos do investimento impactaram de forma significativa a estrutura de custo. Assim cerca de 50% dos investimentos analisados, tiveram custos maiores que o esperado, e a vantagem competitiva conquistada não foi suficiente para cobrir

esses novos custos, ao ponto do tomador de decisão admitir que mudaria todo o processo decisório.

Remetendo as respostas da pergunta 3, onde apenas 10% dos investimentos não tiveram custos não previstos, nada seria mudado na tomada de decisão. Porém outros 40%, que tiveram custos inesperados, também não mudariam em nada a decisão. Esses 40%, tratam-se de investimentos que tiveram custos não previstos, porém a vantagem competitiva obtida por conta do investimento foi superior a essa nova estrutura de custos, desta maneira a decisão não seria alterada.

Já em relação a percepção de risco, os custos não previstos fizeram com que 70% dos tomadores de decisão tivessem uma percepção de risco maior. Os mesmos 90% dos tomadores de decisões que tiveram custos inesperados, admitiram que em um novo investimento levariam em consideração os custos não previstos para a tomada de decisão. Isto demonstra que os tomadores de decisões ao serem alertados sobre os custos não previstos e terem a consciência da existência destes, ficaram mais preocupados em investimentos futuros. Preocupação essa não percebida nos investimentos que não tiveram custos não previstos.

#### 4.2.2.5 ANÁLISE DAS PERGUNTAS 8<sup>o</sup> À 10<sup>o</sup> - CONTEXTO DA EMPRESA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.

Conforme fundamentação teórica, a Gestão Estratégica de Custos consiste na análise da nova estrutura de custos que acompanha o investimento decorrente da estratégia selecionada. As questões 8, 9 e 10 buscam identificar o contexto que resultou na seleção da estratégia e conseqüentemente na decisão de investimento.

## PERGUNTA 8

Dentro do contexto deste bloco de perguntas, a questão 8 procurou estudar o momento em que a empresa vivia na época da realização do investimento e situar o pesquisador sobre a realidade da empresa. De acordo com as respostas dos entrevistados, nota-se que os momentos das empresas eram distintos:

Quadro 10: Dados das respostas da pergunta 8.

<b>Situação da empresa</b>	<b>Total</b>
Aumento da demanda	5
Crescimento da empresa	5
Expansão da economia/setor	4
Inovação/Troca de máquina	3
Elevado custo	2
Reestruturação	2
Inovação empresarial	1
Maquinários velhos	1

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados das entrevistas e questionários.

Conforme quadro 10, as empresas entrevistadas não estavam em único momento e por essa razão foram listadas todas as informações que os entrevistados destacaram e então classificou-se cada momento dentro de uma categoria para facilitar a análise dos dados. Determinada empresa poderia estar em vários momentos distintos

## PERGUNTA 9

O intuito da pergunta 9 foi analisar o contexto apresentado na pergunta 8 e, a averiguação do motivo pelo qual o investimento se fez necessário.

Como visto anteriormente, cerca de 50% das empresas entrevistadas estavam com aumento de demanda, ou seja, as empresas estavam recebendo mais pedidos ou sendo acionadas mais vezes para atender seus clientes, ou ainda, novas clientes estavam procurando a empresa. Devido a essa elevada

demanda, a empresa precisou investir para atender seus clientes. É possível perceber no relato de um entrevistado: *"Havia uma enorme quantidade de pedidos para móveis e a empresa não 'dava' conta de atender todos os pedidos. E o final de ano se aproximava e há um pico nos pedidos de móveis sob medida e a empresa não iria conseguir dar conta de atender todos os pedidos[...]por isso precisávamos aumentar a produtividade e manter a qualidade do produto."*

Com isso constatou-se que 50% das empresas estavam com um aumento de demanda e a vantagem competitiva buscada era atender a demanda e aumentar seus lucros. Para Chatterjee (2006), o risco competitivo consiste em a empresa não suprir a demanda existente. Ao não suprir a demanda, pois a capacidade produtiva é baixa, e assim os concorrentes conquistam mercado. Assim, percebe-se que essas empresas buscaram eliminar este risco competitivo, ao atender a nova demanda.

A pressão ambiental denominada sócio-cultural também influenciou na elaboração da estratégia. Conforme relatos dos entrevistados, há um aumento na demanda de algumas mercadorias e serviços ao longo do ano. Esse aumento de demanda em certas épocas do ano pode estar relacionado a costumes, crenças ou outros motivos sociais.

Segundo o relato citado, os clientes buscam adquirir novos móveis ao final do ano para receber parentes e amigos, o que demonstra que um costume (festas de final de ano), influenciou na demanda e conseqüentemente na realização do investimento.

O crescimento era o momento vivenciado em 50% das empresas. Os investimentos eram realizados para crescimento. Isto é possível verificar no depoimento de um entrevistado: *"A taxa de crescimento da empresa era de 20% ao ano em volume de negócios."*

As empresas estavam crescendo por dois motivos: aumento da demanda, e expansão do setor ou da economia. Quarenta por cento apontaram que o momento era de expansão da economia ou do setor que a empresa estava presente. De acordo com o referencial teórico, conclui-se que a

estratégia da empresa era de expansão, e muitas delas aproveitaram o bom momento econômico e os juros baixos para realizar os investimentos. Pode-se perceber isso em um depoimento, “[...]a oportunidade de juros e custos cada vez mais atraentes, oportunizam o crescimento[...].”.

Como visto na fundamentação teórica, o contexto molda ou limita a estratégia e, as pressões ambientais influenciaram na estratégia. Com a expansão da economia e os juros baixos, as empresas buscaram realizar investimentos. Possivelmente se a economia apresentasse sintomas de recessão ou ainda se os juros estivessem aumentando, alguns desses investimentos não seriam realizados. Com isso, entende-se que os fatores econômicos influenciaram na criação da estratégia.

Cerca de 30% das empresas vivenciavam um momento de inovação. Essa inovação ocorreu por meio da troca de maquinário. A busca de inovação por maquinário nas empresas ocorreu por três motivos distintos: atender melhor o cliente por meio de produtos melhores, redução de custos e a busca de equipamentos mais modernos para competir com a concorrência.

No primeiro caso, no qual a inovação ocorreu para atender melhor os clientes, é possível perceber que as empresas buscavam claramente um investimento que garantisse a qualidade do produto final. Segundo um entrevistado: “[...]o desejo da nova direção era automatizar a linha e tornar a planta mais produtiva e eficiente, diminuindo pessoal e podendo garantir a qualidade do produto final”.

No segundo caso, cujo objetivo era a redução de custos, pode-se citar o relato já apresentado anteriormente e acrescentar que o intuito era “[...]diminuir o tempo da máquina e diminuir o custo”. Neste caso nota-se que a Gestão de Custos, por meio da análise de custos, foi fundamental para a elaboração da estratégia e na criação da vantagem competitiva. A informação de reduzir custos dentro do sistema de informação de custo serviu como subsídio para a empresa realizar o investimento.

A terceira razão para a inovação, por meio de novas máquinas, era a pressão da concorrência, pois os concorrentes já possuíam esses recursos e

os clientes percebiam como um diferencial. Assim a concorrência influenciou a elaboração da estratégia e também na vantagem competitiva, pois segundo o entrevistado sem esse equipamento a empresa estava perdendo clientes.

Cerca de 20% dos entrevistados demonstraram que o momento que a empresa estava vivendo era de custos elevados. No primeiro caso a empresa buscou a redução de custos via inovação e no segundo caso via aquisição de novas máquinas, evitando os gastos recorrentes com o aluguel.

A reestruturação estava sendo vivenciada por 20% das empresas, conforme os seguintes relatos: “[...]empresa estava passando por uma reestruturação junto ao seu parceiro direto de investimento[...]”, e “A empresa tinha sido comprada pela atual administração[...]”. Em ambos os casos as empresas passavam por reestruturação e precisavam realizar investimentos. De acordo com as respostas há uma série de motivos que influenciaram as empresas a se reestruturar: concorrência, sócio-cultural, tecnológico e gestão de custos.

A inovação empresarial, vivenciada por uma empresa, se difere da Inovação/troca de máquina, pois a inovação empresarial não se trata de mudanças na estrutura física da empresa, mas de inovações em processos e, sem a necessidade específica de alterações estruturais. É possível perceber este fato conforme relato: “[...] e como forma de inovação estratégica, acompanhava todas as novidades de gerenciamento e administração que podiam aperfeiçoar e corroborar para o crescimento da empresa.”.

Uma empresa estava com máquinas velhas e por isso precisou investir. Segundo relato do entrevistado a “[...] empresa não iria conseguir dar conta de atender todos os pedidos, pois tinha maquinários velhos”. Entende-se que o conhecimento dos concorrentes e do mercado, demonstrou ao tomador de decisão que as máquinas precisavam ser trocadas, ou seja, que o aumento de demanda e a inovação fez com que a empresa optasse por essa estratégia.

Percebe-se que quase todos os itens do referencial teórico estavam presentes no momento da elaboração da estratégia e na tomada de decisão. Apenas as pressões demográficas e naturais não foram percebidas nas

respostas. Acredita-se que isso tenha ocorrido, primeiramente pelo baixo número de empresas entrevistadas e também pelo perfil delas. Em pesquisas semelhantes com um número maior de empresas na amostra, provavelmente encontrarão empresas que sofreram essas pressões.

Outro ponto importante nas análises das respostas é a baixa incidência do fator concorrência como influenciador da elaboração da estratégia e na obtenção da vantagem competitiva. Entretanto, ainda que discretamente vê-se evidências de que a concorrência influenciou na elaboração da estratégia e na vantagem competitiva.

## PERGUNTA 10

A pergunta 10 buscou identificar primeiramente, se o custo que acompanhou o investimento foi maior do que o previsto, para então quantificar o montante gasto destes custos não previstos. Ao analisar as respostas, identificou que em 80% dos casos, os custos resultantes do investimento foram maiores do que os planejados, ou seja, oito em cada dez investimentos a estrutura de custos foi superior ao que estava prevista. Porém, o que chama a atenção nesta análise, é a comparação com os dados obtidos na pergunta 3, na qual notou-se que cerca de 90% dos investimentos tiveram custos que não estavam previstos inicialmente e na pergunta 10 apenas 80% de entrevistados que alegaram gastos maiores do que o planejado.

Ao se analisar as respostas das entrevistas, percebeu o motivo dessa diferença entre as respostas da pergunta 3 e 10, onde três situações distintas foram percebidas:

1) Cerca de 80% dos investimentos tiveram custos que não estavam previstos e conseqüentemente tiveram gastos superiores ao previsto.

2) Apenas 10% dos investimentos não tiveram custos não previstos e assim conclui-se que os custos que acompanharam o investimento não excederam o valor que estava previsto.

3) Os outros 10% dos investimentos tiveram custos que não estavam previstos, porém o valor total de todos os custos foi inferior ao que estava previsto. Analisando a entrevista, fica evidente que a empresa teve custos não previstos, porém, os demais custos que estavam previstos não se realizaram totalmente. Segundo o entrevistado, isso ocorreu por que: “*A tomada de preços feita no início sempre deve levar em conta o pior cenário.*”. Dessa forma, vê-se que a empresa fez uma previsão considerando o cenário pessimista de custo e, devido à não realização desse cenário, a empresa obteve uma margem de segurança, que serviu para cobrir os custos não previstos do investimento.

O cenário 3 descrito demonstra que há casos em que, juntamente com uma nova estrutura de custos, surgem custos não previstos, porém, os custos previstos podem não se concretizarem na sua totalidade, garantindo assim margem de segurança suficiente para cobrir os custos não previstos. Dessa forma os custos não previstos podem até interferir na estrutura de custos, porém não interferem na vantagem competitiva.

Nesse caso em questão, também aponta que a empresa não gastou mais que o previsto por conta de uma margem resultante de um cenário pessimista que não se concretizou. Se as empresas criassem uma margem de segurança de custos, pode conseguir absorver custos não previstos e assim não serem surpreendidas gastando mais que o planejado.

Nos 20% em que os custos não excederam o planejado (cenário 2 e 3), as empresas são de grande porte, uma prestadora de serviço e uma indústria. Dessa maneira, as empresas grandes, como já mencionados na análise da pergunta 1, que possuem um nível de conhecimento superior ao investimento antes da realização, demonstram que, quanto mais a empresa conhece o investimento antes de sua realização, mais propensa fica em não gastar mais do que foi previsto.

Segundo relatos dos tomadores de decisões já mencionados em momentos anteriores, levantamentos com a operação, com todos os profissionais envolvidos e também a criação de cenários foram importantes ferramentas para que a nova estrutura de custos não fosse superior a prevista. Também ficou evidente como o detalhamento dos projetos antes de sua

realização (o pesquisador teve acesso a plantas, projetos e planilhas de custos, porém não pode divulgar essas informações) foi um fator determinante para que os custos não fossem superiores aos previstos.

Nestes casos, também ficou evidente que o conhecimento das operações e dos processos, por meio de plantas, projetos e planilhas de custos, que demonstram o detalhamento e informações precisas dos processos e custos, foram fundamentais para que não fosse gasto mais que o planejado.

Em 80% dos investimentos que tiveram um custo superior ao planejado, em média os investimentos tiveram custos de 13,5% superior ao previsto. Com um desvio padrão de 7,10%, houve grandes oscilações entre os valores: a variação mínima foi de apenas 5,5% e a máxima de 30%

Conclui-se que se essas empresas tivessem deixado em média, um fundo de reserva de 13,5% do valor inicial, o investimento teria ficado dentro do previsto. Percebe-se também que as empresas se equivocaram em média quase 13,5% para menos sobre a nova estrutura de custos.

#### 4.2.2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PERGUNTAS 8 À 10 - CONTEXTO DA EMPRESA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Dentro do contexto analisado foi possível perceber que praticamente todos os elementos na fundamentação teórica estavam presentes. Percebeu-se que as empresas utilizavam a gestão de custos, por meio da análise de custos, tanto para gerar vantagem competitiva como para criar uma estratégia.

Em algumas empresas analisadas foi percebido que ao reduzir o custo, as empresas poderiam oferecer um produto superior ao cliente e principalmente elevar suas margens de lucratividade, assim ocorreu interação direta entre a gestão de Custos e a vantagem competitiva. Outras empresas utilizaram a gestão de custos, como um fonte de informação, sistematizada pelo Sistema de Informações de Custos para a elaboração de uma estratégia.

Como por exemplo, uma empresa ao perceber que determinado processo estava se tornando oneroso, optou pela substituição do mesmo, para reduzir custos.

Percebeu-se também, pela interpretação discurso que, o contexto também influencia a estratégia e a vantagem competitiva. Apenas as pressões ambientais, natural e demográfico não foram percebidas. Isso se deve, acredita-se pelo fato que a amostra em questão ser pequena, porém evidências dessas forças foram encontradas na fundamentação teórica.

A relação direta entre a decisão de investimento com a nova estrutura de custos foi percebida na pergunta 3. Já a relação da decisão de investimento com a vantagem competitiva também foi percebida ao longo de todas as perguntas e na pergunta 9 ficou mais evidente por meio dos relatos dos entrevistados. A relação da vantagem competitiva como uma fonte de informações para a elaboração de uma nova estratégia, não ficou tão evidente como o esperado pela fundamentação teórica.

Já em relação ao quanto se gastou acima do previsto, foram observados três casos: em 80% dos casos, em média se gastou 13,5% acima do previsto; os 10% dos investimentos que não tiveram custos não previstos logicamente não gastaram mais que os previstos.

E o terceiro caso, não percebido na fundamentação teórica, onde cerca de 10% dos investimentos tiveram custos não previstos, ou seja, ocorreram custos que não estavam previstos, porém esse investimento no custo final total não ultrapassou o limite previsto. Isso ocorreu por conta de uma margem de segurança e na presença de cenários ao simular a nova estrutura de custos.

Nota-se também que apenas as empresas de grande porte tiveram casos onde a estrutura de custos não foram superiores as esperadas, isso se deve a uma série de fatores: as empresas de grande porte já possuíam uma maior quantidade de informações sobre os investimentos antes de sua realização; essas empresas realizaram estudos, planos de negócios, simulações de cenários otimista, realistas e pessimistas e procuram conhecer a operação do novo investimento.

Estes fatos demonstram que as empresas antes de realizar investimentos, precisam obter o máximo de informações possíveis sobre o investimento e principalmente sobre a nova a estrutura de custos que será criada. Na interpretação do discurso, ficou evidente que empresas que procuraram melhor conhecer a operação, resultante do investimento, e a nova estrutura de custos, não tiveram custos superiores ao previsto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados da pesquisa bibliográfica e nos resultados das entrevistas, questionários e de documentos é possível perceber determinados aspectos. No decorrer da fundamentação teórica da presente dissertação procurou-se demonstrar como se inter-relacionam os conceitos de Gestão Estratégica de Custos, Estratégia, Vantagem Competitiva e Decisão de Investimentos. Notou-se que esses conceitos se interligavam e formam um fluxo de tomada de decisão. Desta maneira foi possível mapear essa inter-relação de conceitos. Os resultados da pesquisa bibliográfica, que criaram a fundamentação teórica foram confirmadas na análise dos casos estudados.

Nas entrevistas com os tomadores de decisões notou-se a preocupação destes em relação à nova estrutura de custos. Diante dessa preocupação, percebeu-se que os tomadores de decisões realizam estudos e buscam informações, os quais orientam sobre a nova estrutura de custos. Percebeu-se a prática da Gestão Estratégica de Custos, porém também percebeu-se que a maioria dos tomadores de decisões não conseguiram identificar totalmente a nova estrutura de custos.

Assim, conclui-se que estudos e informações mais detalhadas, sobre a nova estrutura de custos que se instala com o investimento, são necessárias para que a nova estrutura de custos esteja dentro do previsto.

Ao buscar a identificação das informações relevantes de custos para os tomadores de decisões no processo decisório, notou-se que as informações relevantes são oriundas de fornecedores, concorrência, da percepção do tomador de decisão e de estudos específicos. As principais informações de custos que os tomadores de decisões levam em consideração são: manutenção, mão de obra, instalação e matéria prima. Porém, cerca de 90% dos investimentos analisados, tiveram custos não previstos depois da realização do investimento.

Dessa maneira confirma-se o primeiro pressuposto desta pesquisa, onde afirmava-se que nem sempre os tomadores de decisões conhecem profundamente a estrutura de custos que se instala com a estratégia. Então

conclui-se que os tomadores de decisão precisam melhorar a qualidade da informação de custo que está sendo levada em consideração para a tomada de decisão.

Constatou que a escolha da estratégia, por meio de uma decisão de investimento, altera a estrutura da empresa e, conseqüentemente, a estrutura de custos. Com isso, confirmou-se o segundo pressupostos desta dissertação: Mudanças estratégicas implicam novas decisões de investimentos que resultam em uma nova estrutura de custos.

Empresas que demonstraram um conhecimento superior as demais a respeito do investimento e da nova estrutura organizacional, tiveram custos resultantes da nova estrutura inferiores aos previstos. O conhecimento prévio da nova operação provou-se fator importante para a previsão dos custos que se instalam com as decisões de investimentos.

Com isso entende-se que as empresas onde ocorreram a prática da Gestão Estratégica de Custos, ou seja, estudos mais profundos sobre a nova estrutura de custos, houver um maior controle dos custos não previstos, ao ponto de serem inferiores aos planejados, ou ainda não terem ocorrido.

Esta dissertação identificou a importância do entendimento da estrutura de custos que se instala com a implantação da estratégia e que o sistema de informação de custo deve prover para os tomadores de decisões, informações mais amplas sobre a nova estrutura de custos.

O sistema de informação de custo deve ser utilizado na decisão de investimento, na busca de informações dos custos já realizados e também na previsão dos custos futuros da nova operação. Cada organização deve buscar seu modelo de sistema de informação de custos, de acordo com suas necessidades e modelo de negócio, ou seja, o sistema deve ser flexível e adaptável a necessidade de cada organização. Para isso, estudos mais detalhados sobre os investimentos são essenciais, principalmente no que concerne às desvantagens do investimento e à nova estrutura de custo.

Esta dissertação sustenta que a maioria das empresas não conhece em um nível desejado a nova estrutura de custos resultante da decisão de

investimentos. As organizações concentram-se na elaboração da estratégia, nos resultados pretendidos, na criação e na vantagem competitiva e no posicionamento estratégico e não atribuem a mesma importância sobre a estrutura de custos acompanha a estratégia. A respeito de 70% alterarem a percepção de risco, nota-se que apenas 50% dos casos estudados a decisão de investimento seria totalmente revista pelo tomador de decisão.

Houve a confirmação do terceiro pressuposto desta pesquisa, onde essa dissertação sustenta que o conceito de Gestão Estratégica de Custos ainda é difuso e há pelo menos duas vertentes: operacional com foco na competitividade via análise da cadeia produtiva e outra com foco na estrutura de custos que se instala ao escolher a estratégia. Percebeu-se, no referencial teórico, a presença de duas vertentes, uma focada exclusivamente na operação da empresa e a outra na análise da nova estrutura de custos. Nota-se que ainda não se encontra um amplo referencial teórico sobre Gestão Estratégica de Custos.

Também percebeu-se que a estratégia influencia a Gestão Estratégica de Custos e esta influencia a estratégia. Argumentou-se também a influência da estratégia e a prática da Gestão Estratégica de Custos na estrutura de custos independente da metodologia adotada para a mensuração de custos (ABC, Direto, Absorção e etc.).

De acordo com a avaliação desta dissertação, a prática da Gestão Estratégica de Custos por meio de estudos da nova estrutura de custos e da nova operação da empresa antes da realização do investimento, trouxe como resultado estruturas de custos previstas. Por último, reafirma-se que as empresas devem ter claro que a estrutura de custos existente não ocorre ao acaso. A estrutura de custos é selecionada com a estratégia.

## RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com base nesta pesquisa exploratória sugere-se realizar uma pesquisa com perguntas abertas, com um número maior de entrevistados, ao ponto de se conseguir aplicar técnicas robustas estatísticas com o intuito de descobrir se há diferenças entre o porte da empresa ou ainda na atividade da mesma.

Sugere-se também que seja replicada esta pesquisa analisando apenas um determinado segmento, seja da construção civil, da indústria automobilística, ou qualquer outro setor, aprimorando assim o modelo.

Por fim, pode também ser estudado o perfil dos tomadores de decisões, características como, idade, experiência, formação e etc, comparando com os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B de; MARTINS, G. de A. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. Revista Contabilidade e Finanças - USP. São Paulo. Edição Comemorativa. p. 51 – 64. 2006.

ALMEIDA, F. C. ; MACHADO NETO, A. J. ; GIRALDI, J.M.E . Estrutura e Estratégia: evolução de paradigmas.Revista de Gestão USP, v.13, n. 2, p.15-26, 2006.

ALVEZ, A.S.; OLIVEIRA, A.S.D de. Gestão estratégica de custos e tomada de decisão: um estudo de caso em uma instituição de educação básica no município de São Paulo. In: XIX Congresso Brasileiro de Custos, Bento Gonçalves. 2012.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999. 203p.

ANSOFF, H. I. Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965.

BACIC, M. J. Gestão de Custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia empresarial. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, n.3, p.656-665, 1986a.

\_\_\_\_\_. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, Vol.11, n.4, p.791-800, 1986b.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, n.1, p.99-120, 1991

BLOCHER, E. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. xvii, 708 p.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, A. D. *Escala e escopo*. 2. ed. Cambridge: MIT Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. 20. ed. MIT Press, 1998.

CHATTERJEE, S. *Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam*. Porto Alegre: Bookman, 2006. 248 p.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. PAUL. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª edição.

Correia, C.; Mano, C. O preço de uma decisão errada. Exame. Artigo de 25/05/2005, p. 20-26 (versão impressa).

Dicionário Aurélio Online. Aurélio. Disponível em <  
<http://www.dicionariodoaurelio.com/Estrategia/>>. Acesso em 25 nov. 2011.

DIENG, M. et al. Gestão Estratégica de Custos Aplicada à Atividade Hoteleira: Um Estudo Empírico nos Hotéis de Médio e Grande Porte da Grande Recife. In: 3º Congresso da USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2006. São Paulo: USP, 2006, p.1-16.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey. A. Dynamic capabilities: where are they?. Strategic Management Journal, n.21, p. 1105-1121, 2000.

FREGA, J. R.; LEMOS, I. S.; SOUZA, A.; KATO, H. T. Revisitando Chandler: o sistema de informações de custos também segue a estratégia? In: REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia, v. 1, n. 2, maio/ago. 2008.

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape. Massachussets: Addison-Wesley, 1999.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 160 p.

\_\_\_\_\_. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GRACIOSO, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado. Atlas, São Paulo: 1990

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. Harvard Business Review, v. 67, p.139-143, Nov./Dec. 1989.

IBGE. Site Oficial do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acessado em 15 dez 2012.

KAPLAN, R; NORTON, D. A estratégia em ação: balanced scorecard. Editora Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 751 p.

MAHER, M. Contabilidade de custos: criando valor para a administração. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. . Porto Alegre: Bookman, 3ª edição. 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 392 p.

\_\_\_\_\_. Contabilidade de Custos. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. Harvard Business Review, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

\_\_\_\_\_ Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NAKAGAWA, M. Gestão Estratégica de Custos: conceitos, sistemas e implementação. Tese de Livre-docência, FEA/USP, São Paulo, SP, 1990.

\_\_\_\_\_. Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação: JIT/TQC. São Paulo: Atlas, 1991. 111 p.

OLIVEIRA, S. L de. Tratado de metodologia científica. Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira. 1997. 324 p.

\_\_\_\_\_. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo, Pioneira, 1999. 320 p.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. New York: Wiley, 1959.

PEREZ JÚNIOR, J. H; OLIVEIRA, L. M de; COSTA, R. G. Gestão estratégica de custos. São Paulo: Atlas, 1999. 312 p.

\_\_\_\_\_. Gestão estratégica de custos - 7. ed. / 2011 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. x, 338 p.

PINTO, L.J.S.Ensaio sobre Gestão Estratégica de Custos: um debate sobre os conceitos e aplicabilidade. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 3, n. 1, p. 7-16, Outubro-Março, 2010.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Competição - Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Campus. 2009

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. 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. 346 p.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel. São Paulo: Atlas, 2007. 270 p.

\_\_\_\_\_. Decisões Financeiras e análise de investimentos e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009. 186 p.

SOUZA, M. A. de; HEINEN, A. C.; CARDOSO, M. F.; SCHNEIDER, L. C. Adoção de práticas de gestão estratégica de custos: uma comparação de estudos empíricos internacionais. In: XVIII Congresso Brasileiro de Custos. Rio de Janeiro. 2011.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005

WITTMANN, G; SOUZA, A; DUCLOS, L.C; BENDLIN, L. E. Caracterizando a gestão estratégica de custos na busca de vantagem competitiva In: XIX Congresso Brasileiro de Custos, Bento Gonçalves. 2012.

\_\_\_\_\_. Estrutura de Custos e Decisão de Investimentos: Duas faces da mesma moeda. In: XIII Congresso Internacional de Custos, Porto. 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R.K. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, v.26, 1981. P.58.

\_\_\_\_\_ *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_ *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS TOMADORES DE DECISÕES.

Quadro resumo do entrevistado	
Tipo de empresa:	
Atividade:	
Porte:	
Entrevistado:	
Investimento:	

**1º BLOCO DE PERGUNTAS: 1 À 4 - INFORMAÇÕES DE CUSTOS ANTES DO INVESTIMENTO.**

1. Que informações foram levantadas para realizar este investimento?
2. Quais custos que estavam previstos para acompanhar este investimento?
3. Quais os custos que acompanharam o investimento?
4. Que informações são consideradas importantes para a decisão e que na época não foram relevantes?

**2º BLOCO DE PERGUNTAS: 5 À 7 – PERCEPÇÃO DE RISCOS E CUSTOS NÃO PREVISTOS.**

5. Se essas informações fossem conhecidas no momento da decisão o que teria mudado?
  
6. A percepção de risco da nova decisão seria outra?
  
7. Em uma nova situação você se preocuparia mais com os “custos não previstos” (custos que vieram com investimentos) para tomar decisão?

**3º BLOCO DE PERGUNTAS: 08 À 10 – CONTEXTO DA EMPRESA E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS.**

8. Na época do investimento, qual era o contexto estratégico da empresa?
  
9. Nesse contexto estratégico, por que o investimento se fez necessário?
  
10. Em relação à previsão inicial de desembolso (investimento inicial) quanto mais efetivamente foi desembolsado (%)?