

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA CONQUISTA DO CLIENTE

Antonio Robles Junior
Alberto Wanderley Barretto
Virgínia Porto Santos

Resumo:

O aumento da competitividade tem levado as empresas a um esforço constante na busca / manutenção de uma carteira de clientes. Em decorrência disso, observa-se uma quantidade razoável de empresas investindo numa melhor qualificação dos seus produtos /serviços. O perfil dos consumidores mudou em decorrência do aumento de oferta e hoje, eles ditam as regras exigindo qualidade com preço mais acessível, gerando profundas mudanças no ambiente empresarial induzindo a alta administração a investir em implementação de estratégias com o foco na qualificação do produto, redução de custos e preços mais competitivos. Nesse contexto, as empresas deverão estar atentas ao processo de gestão adequado para gerenciar os seus custos e alcançar a margem de lucro esperada. O objetivo deste trabalho é explorar o ambiente empresarial no contexto da gestão estratégica de custos enfocando a importância da mesma na conquista do cliente, utilizando uma pesquisa bibliográfica exploratória, concluindo ainda como a gestão estratégica utilizada de forma estruturada beneficia a empresa na otimização e alocação dos seus recursos e no domínio de sua cadeia de valor.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA CONQUISTA DO CLIENTE

RESUMO

Antonio Robles Junior
Fundação Visconde de Cairu
aroblesjr@uol.com.br

Alberto Wanderley Barretto
Fundação Visconde de Cairu

Virgínia Porto Santos
Fundação Visconde de Cairu

O aumento da competitividade tem levado as empresas a um esforço constante na busca / manutenção de uma carteira de clientes. Em decorrência disso, observa-se uma quantidade razoável de empresas investindo numa melhor qualificação dos seus produtos /serviços. O perfil dos consumidores mudou em decorrência do aumento de oferta e hoje, eles ditam as regras exigindo qualidade com preço mais acessível, gerando profundas mudanças no ambiente empresarial induzindo a alta administração a investir em implementação de estratégias com o foco na qualificação do produto, redução de custos e preços mais competitivos. Nesse contexto, as empresas deverão estar atentas ao processo de gestão adequado para gerenciar os seus custos e alcançar a margem de lucro esperada. O objetivo deste trabalho é explorar o ambiente empresarial no contexto da gestão estratégica de custos enfocando a importância da mesma na conquista do cliente, utilizando uma pesquisa bibliográfica exploratória, concluindo ainda como a gestão estratégica utilizada de forma estruturada beneficia a empresa na otimização e alocação dos seus recursos e no domínio de sua cadeia de valor.

Área Temática : Gestão Estratégica de Custos

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA CONQUISTA DO CLIENTE

Introdução

Antes do advento da globalização o mercado era dominado pelas grandes corporações seguido pelo governo que influenciava de forma bastante incisiva na produção de bens e serviços na sociedade.

O processo de abertura de mercado, gerado pela globalização, veio propiciar a instalação de um ambiente competitivo fazendo com que as organizações passassem a se preocupar com a sua posição no mercado procurando estabelecer vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes procurando ainda, a garantia de uma melhor qualificação dos seus produtos /serviços bem como a instalação de planos específicos visando à satisfação dos seus clientes.

O perfil dos consumidores mudou em decorrência do aumento da oferta de bens e serviços e hoje eles ditam as regras exigindo qualidade com preço mais acessível. Esta concorrência acirrada, tem levado diversas empresas buscarem o estabelecimento de planos específicos visando à garantia da manutenção de seus clientes. Vários estudiosos do ramo de negócios, já apresentam estudos comprovando que o custo para a empresa adquirir um cliente novo é muito maior do que o custo que ela terá em beneficiar os clientes da sua carteira.

As organizações diante do contexto apresentado passaram a se preocupar com a definição de sua estratégia, focando a partir daí em um estabelecimento de gestão eficiente voltada para análise da sua cadeia de valor buscando a obtenção de uma vantagem competitiva, quer seja pela diferenciação com base no preço ou no produto.

Portanto, até que ponto o cliente como elemento da cadeia de valor influencia na gestão estratégica de custos de uma organização?

O objetivo deste trabalho é explorar o ambiente empresarial no contexto da gestão estratégica de custos enfocando a importância da mesma na conquista do cliente, a partir do estudo e domínio de sua cadeia de valor, a análise do seu posicionamento estratégico, bem como análise dos seus direcionadores de custos.

Definindo o Planejamento Estratégico

Segundo Tavares (2000, p.32), “o planejamento é o processo de formulação e implementação de estratégias com a finalidade de aproveitamento das oportunidades e neutralização das ameaças ambientais”. Isto implica no conhecimento prévio do seu posicionamento no mercado, na definição de sua missão e na elaboração do seu programa de gestão para atendimento dos seus objetivos.

Pode-se perceber que o planejamento estratégico atua na condução da organização, procurando responder a três questões básicas, relacionadas a: qual a participação esperada pela empresa no mercado; qual a missão e objetivos esperados por ela e, por fim, de que forma serão alcançados os objetivos.

Outro item importante que é observado na fase do planejamento estratégico é a definição dos fatores críticos de sucesso da organização. Isto leva a empresa a repensar sobre os bens e serviços por ela produzidos, buscando a definição de padrões e procedimentos na tentativa da garantia da rentabilidade do seu negócio e conseqüentemente da continuidade de seu empreendimento.

Nesse sentido, explica Maher (2001, p. 558):

Durante o processo de planejamento estratégico as companhias muitas vezes identificam seu fatores críticos de sucesso – os pontos fortes que as fazem bem sucedidas. que lhe permitem ter melhor desempenho que os concorrentes. Identificando esses fatores e incorporando-os ao plano estratégico, as companhias conseguem manter vantagens sobre os concorrentes; explorando fatores críticos importantes podem melhorar sua competitividade global.

Gestão Estratégica de Custo

Para que a organização possa cumprir os objetivos e metas traçadas no seu planejamento estratégico, a sua administração passou a requerer do setor de custos, maiores informações relacionadas ao custeamento dos produtos existentes, bem como, informações diversas sobre os produtos dos concorrentes, projetos para elaboração de novos produtos, margem de contribuição, etc.

A empresa para garantir a fidelização dos seus clientes precisa estabelecer uma diferença considerável dos seus produtos em relação aos seus concorrentes ou deverá procurar proporcionar aos seus clientes um valor mais baixo comparável em relação ao mercado.

Segundo Hansen (2001,p. 423):

“a tomada de decisão estratégica é o ato de escolher entre estratégias alternativas, com a meta de selecionar uma estratégia, ou estratégias, que forneça uma garantia razoável de crescimento e sobrevivência de longo prazo para uma empresa”.

Percebe-se daí, a necessidade do estabelecimento de uma gestão estratégica de custos, para que o departamento possa fornecer a administração, informações do seu sistema de custeio, facilitando a tomada de decisões gerenciais, aumentando desta forma a possibilidade do estabelecimento de vantagem competitiva.

Pode-se afirmar que a gestão estratégica é a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas no planejamento.

Segundo Tavares (2000, p.32), as funções da gestão estratégica são:

- ✓ proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais sistemática do futuro;
- ✓ estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo de valores
- ✓ determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- ✓ definir o escopo competitivo delineando estratégias, estabelecendo objetivos, metas e permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- ✓ viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais integrando pessoas, habilidades e recursos;
- ✓ coordenar e otimizar a locação de recursos proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- ✓ estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficiência e a efetividade da organização.

Pode-se concluir que a gestão estratégica está embutida em todos os níveis da organização visando à tomada de decisão, função primordial do planejamento estratégico. A fim de atingir os objetivos propostos, a empresa necessita divulgar internamente as suas políticas visando o entrosamento dos seus colaboradores para que os mesmos conheçam a fundo estas políticas, comprando as idéias principais, trabalhando com entrosamento suficiente para realização do plano estabelecido pela alta administração e acompanhando e estudando seus desvios.

O quadro abaixo resume todas as etapas da gestão estratégica dentro de uma organização.

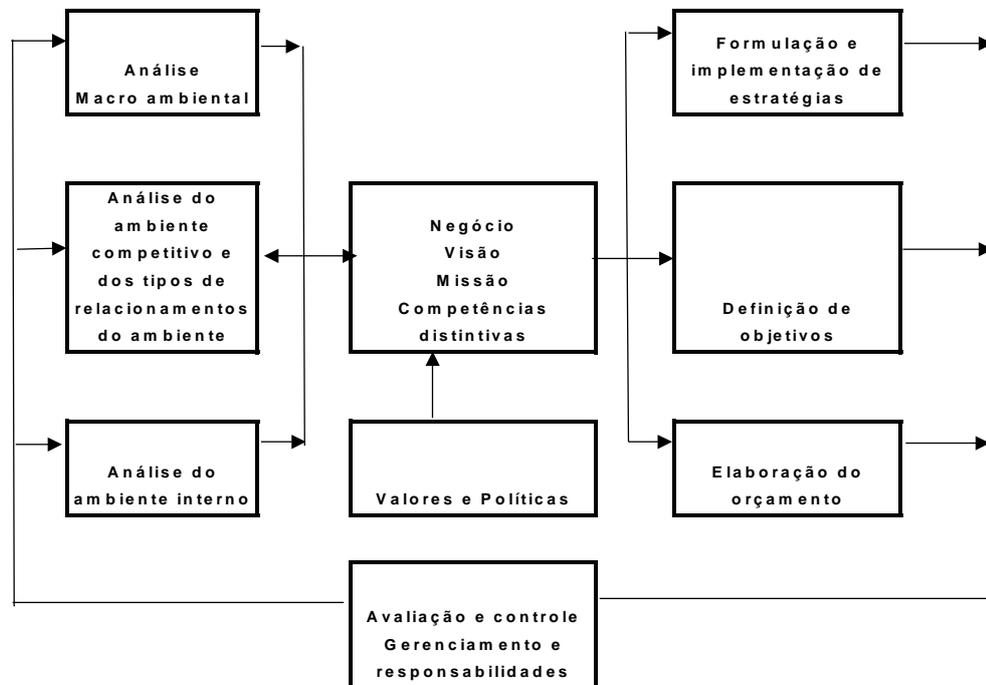


Figura 1 - Etapas do Processo de Gestão Estratégica - Tavares, Mauro Calixta , 2000, p.156.

Segundo Shank (1997, p. 13) “o surgimento da gestão estratégica de custos resulta da mistura de três temas subjacentes que são: a análise da cadeia de valor, a análise de posicionamento estratégico e a análise dos direcionadores de custos”. Este posicionamento é observado pela maioria dos autores da literatura de custos. Estes tópicos reforçam o direcionamento para o foco no cliente, mostrando a necessidade do domínio de tais fatores na organização.

A Análise da Cadeia de Valor

O conceito de cadeia de valor surgiu em 1985, através de um modelo gerencial desenvolvido por Porter. Segundo o autor (1999, p. 85), “a cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectados por elos. Os elos surgiriam quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras”.



Figura 2 - Atividade de valor dentro de uma empresa – Shank e Govindarajan, 1997, p. 66.

Pode-se observar que o principal objetivo do estabelecimento e análise da cadeia de valor é identificar as atividades estratégicas relevantes da organização a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. A partir daí, a empresa poderá realizar alianças/parcerias que podem ser realizadas desde o momento da aquisição das matérias-primas (contato com fornecedores) até o destino final dos bens ou dos serviços produzidos (atendimento e satisfação do cliente).

Segundo Shank (1997, p. 72), para construir e usar uma cadeia de valor envolve as seguintes etapas:

1. identificar a cadeia de valor do setor e atribuir custos, receitas e ativos às atividades de valor;
2. diagnosticar os direcionadores de custos regulando cada atividade de valor;
3. desenvolver vantagem competitiva sustentável através de um melhor controle dos direcionadores de custos que os concorrentes ou reconfigurando a cadeia de valor.

Com a aplicação do conceito de cadeia de valor, problemas como: escassez de matéria-prima; alto custo de estocagem e conservação dos produtos; problemas de distribuição; dentre outros, passaram a serem trabalhados de forma conjunta com as outras entidades relacionadas, procurando estabelecer uma política mais vantajosa para todas as empresas envolvida no processo empresarial (fornecedores, compradores e a empresa), a partir daí procurando estabelecer vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é a forma que a organização escolhe para competir em seu segmento. Esta vantagem pode ser determinada através de uma política de diferenciação no preço, ou na diferenciação do produto. Porter (1999, p.87) “determina que a vantagem competitiva no custo ou na diferenciação é função da cadeia de valor”.

Neste sentido explica Hansen (2001, p. 423):

Uma vantagem competitiva é a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual, ou mais baixo, do que aquele oferecido pelos competidores, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores.

Após a definição da cadeia de valor, deve-se procurar identificar os direcionadores de custos, que servirão para explicar as variações de custos observadas em cada atividade de valor, podendo a empresa a partir daí ganhar vantagem competitiva através de controles mais eficazes.

Com a rápida expansão da tecnologia da informação os processos de controles identificados na cadeia de valor ficaram mais fáceis, uma vez que hoje a empresa

tem a possibilidade de coletar dados e informações em tempo real, facilitando assim, a reconfiguração da sua cadeia sempre que necessário.

Análise do Posicionamento Estratégico

A análise deste posicionamento está relacionada a diversos fatores que deverão ser observados pelos dirigentes da empresa no que diz respeito ao cumprimento das metas estabelecidas no seu planejamento estratégico. Com isso caberá ser identificado:

- a) qual o segmento de mercado que a mesma pretende operar;
- b) a forma que será determinada a política de expansão da empresa;
- c) os mecanismos a serem utilizados no estabelecimento da vantagem competitiva; e
- d) identificação dos principais processos do negócio de modo a garantir a sua posição estratégica.

Segundo Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Hofer e Schendel (1978), Milles e Snow (1978) e Shank (2001), a estratégia é conceituada como:

O processo através do qual os gerentes, usando uma projeção de médio e longo prazo, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar estas metas.

Diferença na Gestão de Custos causadas por diferenças na Estratégia

	Principal ênfase estratégica	
	Diferenciação de produto	Liderança de custo
Papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho	Não muito importante	Muito importante
Importância de conceitos como orçamento flexível para controle de custo de fabricação	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância observada dos orçamentos	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância da análise dos custos de marketing	Crítico para o sucesso	Geralmente não é feito numa base formal
Importância do custo de produto como um dado na decisão de preço	Baixo	Alto
Importância da análise de custo do concorrente	Baixo	Alto

Figura 3 – Diferenças na Gestão de Custos causadas por Diferenças na Estratégia – Shank e Govindarajan, 1997, p. 20.

Observa-se que as empresas, a partir do estabelecimento do foco do seu negócio e definição do tipo de estratégia que será utilizada, passam a determinar uma série de atividades que serão privilegiadas no processo de gestão e controle dos seus custos.

Conclui-se portanto, que para as empresas que optam em estabelecer vantagem competitiva através da diferenciação de custo, os maiores controles estarão relacionados aos seus processos produtivos, visando à otimização dos recursos existentes, enquanto que empresas que tem como critério para o estabelecimento da sua vantagem competitiva a diferenciação dos seus produtos, a preocupação com a qualidade e com o fortalecimento de sua marca, são fatores cruciais para o controle do seu negócio.

Além da vantagem competitiva direcionada ao preço ou a diferenciação no produto, Porter (1997, p. 14), acrescenta ainda a possibilidade da empresa utilizar uma estratégia baseada no enfoque de um segmento ou um grupo de segmentos que ocorre quando a mesma adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros mercados, ou ainda, a utilização de uma estratégia de meio termo, onde a empresa não procurar estabelecer uma vantagem competitiva, atuando no seu segmento de forma pacífica.

Análise de Direcionadores de Custos

Como já comentado anteriormente o custo é causado, ou direcionado, por muitos fatores que estão inter-relacionados dentro da estrutura da organização, sendo necessário o conhecimento do custo e do valor de cada atividade.

Segundo Hansen (2001, p. 426)

Para a análise estratégica, as atividades devem ser classificadas como atividades organizacionais e atividades operacionais, os custos dessas atividades, por sua vez são determinados por direcionadores de custos organizacionais e operacionais.

As atividades organizacionais ainda são sub-divididas em atividades estruturais e atividades de execução.

Abaixo o quadro das atividades organizacionais e operacionais, adaptado do autor, com indicação da conceituação e dos direcionadores de custos relacionados a cada atividade.

Direcionadores e Atividades Organizacionais

Conceituação	
Atividades Estruturais	Direcionadores de Custos Estruturais
Atividades que determinam a estrutura econômica subjacente da organização.	Relacionados aos direcionadores de escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade.
Atividades de Execução	Direcionadores de Custos de Execução
Definem processos e as capacidades da Organização. Relacionados a habilidade da organização.	Trata da melhoria contínua e suas muitas facetas.
Exemplos	
Atividades Estruturais	Direcionadores de Custos Estruturais
Construir fábricas	Numero de fabricas, escala, grau de centralização.
Estruturar a gestão	Estilo e filosofia da gestão
Agrupar empregados	Numero e tipo de unidades de trabalho
Estabelecer complexidade	Numero de linhas de produtos, numero de processos Únicos, numero de pecas únicas.
Integrar verticalmente	Escopo, poder de compra, poder de venda
Selecionar e usar tecnologia de processo	Tipos de tecnologia do processo experiência
Atividades de Execução	Direcionadores de Custos de Execução
Usar empregados	Grau de desenvolvimento
Fornecer Qualidade	Abordagem da gestão de qualidade
Fornecer layout da fábrica	Eficiência do layout da fábrica
Projetar e produzir produtos	Configuração dos produtos
Fornecer capacidade	Utilização da capacidade

Quadro 1 – Direcionadores e Atividades Organizacionais - Hansen (2001, p. 427) adaptado do autor.

Conclui-se que as atividades e direcionadores organizacionais estão relacionados à estrutura da organização e da reunião desses objetivos com eficácia no sentido de atingimento das metas estabelecidas.

Já as atividades e direcionadores estruturais operacionais, estão relacionados ao processo de funcionamento da organização, procurando estabelecer na fase de cada processo os direcionadores do seu custo. Veja as considerações e exemplos apresentados no quadro abaixo:

Direcionadores e Atividades Operacionais

Conceituação	
Atividades operacionais	Direcionadores de custos operacionais
São as atividades realizadas no dia-a-dia como resultado da estrutura e dos processos selecionados pela organização.	São os fatores que direcionam os custos das atividades Operacionais.
Exemplos	
Atividade em Nível Unitário	Direcionadores de Nível Unitário
Retificar peças Montar peças Perfurar orifícios Usar materiais Usar energia	Horas máquinas de retificação Horas de mão-de-obra de montagem Horas máquinas de perfuração Quilo de materiais Número de quilowatts – hora
Atividades em Nível de Lote	Direcionadores em Nível de Lote
Montar equipamento Movimentar lotes Inspeccionar lotes Retrabalhar produtos	Número de montagens Número de movimentos Horas de inspeção Número de unidades defeituosas.
Atividades em Nível de Produto	Direcionadores em Nível de Produto
Reprojetar produtos Executar prontamente Programar Testar produtos	Número de pedidos de mudança Número de pedidos atrasados Número de produtos diferentes Número de procedimentos

Quadro 2 – Direcionadores e Atividades Operacionais - Hansen (2001, p. 427) adaptado do autor.

Percebe-se a partir da exposição acima, que para cada direcionador de custo há uma atividade de valor relacionada, fazendo que seja fundamental o conhecimento da administração de todas os processos que influenciam nas ações a serem planejadas no médio e longo prazo.

Para Porter (1986, pág. 62), “o comportamento do custo depende de uma série de fatores estruturais que influenciam o custo, os quais conceitua condutores de custos”.

Dez tipos de condutores são apontados pelo autor: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade; elos; inter relações; integração, momento oportuno, políticas discricionárias; e localização e fatores institucionais.

A Importância do Cliente sob a ótica da Gestão

A tarefa principal das empresas hoje é garantir participação no segmento de mercado que atuam, procurando estabelecer uma carteira de clientes forte, fixando desta forma programas que buscam a sua satisfação continuada e a fidelização dos mesmos. Em função da concorrência cada vez mais acirrada, as organizações passaram a considerar o cliente como prioridade número um, procurando relacionar todos os seus esforços na consecução deste objetivo, conforme apresentado no quadro abaixo:

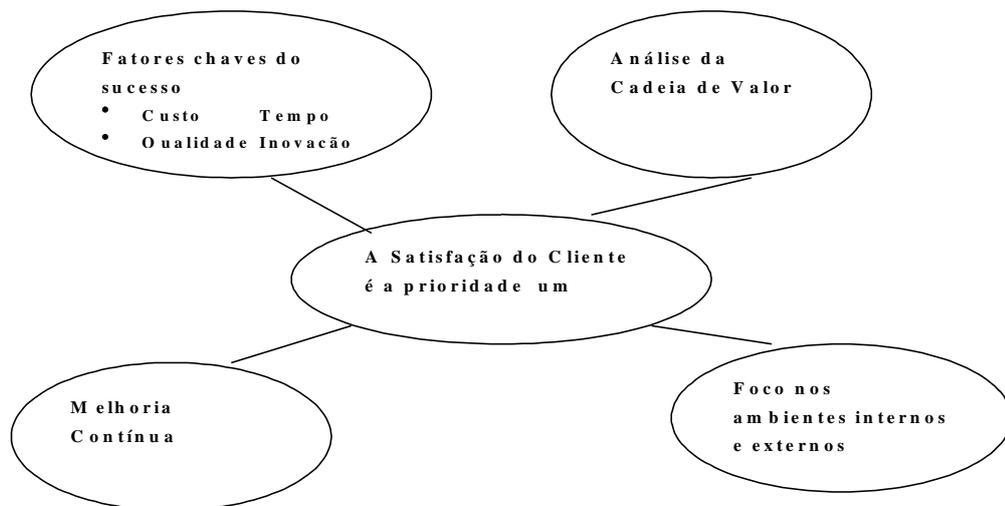


Figura 4 – Variáveis empresarias na busca da satisfação do cliente.

Observa-se, portanto, que as empresas iniciaram diversos processos procurando identificar seus fatores chaves de sucesso, partindo do domínio de toda a sua cadeia de valor com o fim de avaliar todas as atividades geradoras de valor até o momento do recebimento dos bens ou serviço pelo cliente, avaliando também os fatores internos e externos influentes da sua operação, como a concorrência, finalizando com o estabelecimento de processos visando à melhoria contínua dado aos resultados obtidos na sua avaliação. A partir daí cresce o elo da empresa com o cliente, tendo nesta relação influência significativa sobre a posição estratégica da empresa.

O poder do cliente na maioria das vezes é medida pelo seu poder de compra. Para Porter, (1999, p.35) um grupo de compradores é poderoso quando:

- é concentrado ou compra em grandes volumes;
- quando os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados;
- os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos;
- os lucros são baixos, criando um forte incentivo para redução dos custos e suas compras;

- os produtos do setor não são tão importantes para a qualidade dos produtos ou serviços de compradores;
- o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e
- os compradores representam uma ameaça concreta de integração por trás, incorporando o produto do setor.

Como já citado no decorrer deste trabalho a empresa precisa determinar de que forma ela irá determinar a sua posição estratégica, através do estabelecimento de vantagem competitiva que pode ser baseada na liderança de custos , na diferenciação dos produtos ou até na focalização de um grupo específico. Isso ajudará a empresa perceber o valor de seus clientes.

Para Hansen (2001, p. 423)

O valor do cliente é a diferença entre o que um cliente recebe (realização do cliente; satisfação do cliente) e o que o cliente cede (sacrifício do consumidor), sendo que o cliente recebe é o chamado de produto total que é a amplitude completa dos benefícios tangíveis e intangíveis que um cliente recebe de um produto comprado.

Percebe-se que na gestão estratégica de custos, a avaliação dos clientes se torna condição necessária para que a empresa possa estabelecer vantagem competitiva, definindo sua participação e atuação no segmento do mercado que opera.

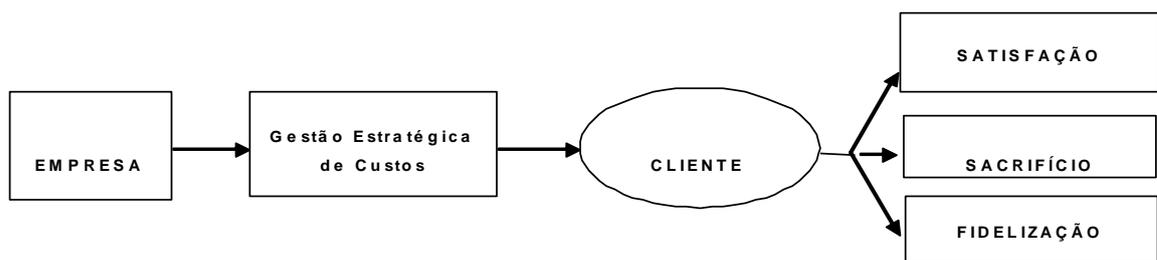


Figura 5 – A importância da gestão estratégica de custos na conquista do cliente.

Conclusão

O processo de gestão estratégica de custos dentro de uma organização se faz necessário para que a empresa possa estabelecer o foco de seu negócio, permitindo a definição da missão, e a adoção de estratégia voltada para o estabelecimento da vantagem competitiva.

O nível de exigência dos clientes, vem aumentando consideravelmente em decorrência do aumento da oferta de bens e serviços no mercado, fazendo com que as empresas procurem estabelecer mecanismos visando a fidelização dos mesmos. Isto reforça a necessidade do domínio da cadeia de valor, consciência do seu posicionamento estratégico, bem como a análise e controle dos seus direcionadores de custos.

Para as empresas é importante o conhecimento da sua carteira de clientes visando a identificação dos seus clientes potenciais a fim de se possa estabelecer alianças/parcerias com os mesmos.

Conclui-se que a utilização da gestão estratégica de custos é fundamental na busca e manutenção do cliente, pois através da análise da cadeia de valor identificam-se os pontos fortes, permitindo que a organização possa desenvolver um plano de ação mais oportuno e adequado a fim de coordenar e otimizar a alocação de recursos proporcionando melhores resultados.

Diante da agilidade das mudanças imprimidas no mercado em decorrência da globalização e do avanço constante da tecnologia é pertinente, a realização de novos estudos na área de gestão estratégica de custos, com foco na satisfação do cliente procurando responder as seguintes questões:

Qual o melhor processo de gestão para a empresa?

Como identificar o foco do seu negócio?

Quais os mecanismos a serem utilizados para identificação dos seus clientes potenciais?

Quais os processos de mensuração para avaliação dos concorrentes?

Como mensurar o processo de conciliação do preço ótimo associado à satisfação do cliente?

Referências

BOAVENTURA, Edvaldo, M. **Metodologia da Pesquisa** – Monografia, Dissertação e Tese. São Paulo: Atlas, 2004.

GARRISON, Ray H. e Norren, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LT, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HANSEN, Don R, MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos** – Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MAHER, Michel , **Contabilidade de Custos**. São Paulo. Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos: Conceitos, Sistemas e Implementação**. São Paulo : Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. Competição – **Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva** – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SHANK, John K. e Govindarajan, Vijay - **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAVARES, Calixta Mauro- **Gestão Estratégica** - São Paulo : Atlas, 2000.