

GESTÃO DE CUSTOS: UM INSTRUMENTO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA A EMPRESA

COST MANAGEMENT: A TOOL OF COMPETITIVE STRATEGY FOR THE COMPANY

Eliane Silva Fortunato de Palma (eliansilva_sadia@yahoo.com.br)

Cristiane Ap. J. dos Reis da Silva (criscambara@hotmail.com)

Lucineide Ap. da Silva Alves (lucineideapsilva@hotmail.com)

*Douglas Francisco da Silva (dsilva@heringnet.com.br); **

*Luis Marcelo Martins (luis.marcelo@unifil.br) ***

RESUMO:

É notório que, na atualidade, a economia é muito instável, exigindo que as empresas busquem constantemente redução nos custos que são inerente a ela, diante disso, elas buscam incansavelmente elaborar meios para a efetivação da redução de seus custos, sejam eles fixos ou variáveis. Essa condição é denominada de gestão de custos. Uma gestão de custos tem por finalidade propiciar meios racionais e sistemáticos de redução de custos, permitindo ao empreendedor tornar a empresa mais dinâmica no mercado, oferecendo ao consumidor produtos e serviços de qualidade com preços que permitem a sua aquisição, permitido, outrossim, a tomada de decisão quanto a manutenção de um produto ou serviço no mercado, portanto, a a gestão de custos é uma ferramenta de grande relevância como estratégia competitiva no mercado para se sobressair à concorrência. Assim sendo, de início foi conceituado o que vem a ser custos para a empresa, bem como exposto o conceito de estratégia competitiva, para que posteriormente fosse destacado como a gestão de custos contriui como estratégia competitiva para a empresa no mercado. o objetivo deste artigo é o de destacar a relevância da gestão de custos para que empresa possa se manter dinâmica no segmento em que atua, utilizando-a como estratégia competitiva consequentemente obter sucesso no mercado. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva por meio de investigação bibliográfica, onde se utilizou o método da dedução, em que por meio da concepção geral das teorias expostas, foi exposta uma posição subjetiva acerca do tema proposto.

103

PALAVRAS-CHAVE: Concorrência. Empresa. Gestão de Custos.

ABSTRACT:

It is clear that in actuality, the economy is very unstable, requiring companies to constantly seek cost savings that are inherent in it, before that, they seek to tirelessly prepare for effective means of reducing their costs, whether fixed or variable . This condition is called cost management. A cost management aims to provide systematic and rational means of reducing costs, allowing the entrepreneur to make the company more dynamic market, offering consumers quality products and services at prices that allow the acquisition, allowed, instead, making decision regarding the maintenance of a product or service in the market, so a cost management is a tool of great importance as a competitive strategy to excel in the market to competition. Thus, initially it was thought that comes to costs for the company and explained the concept of competitive strategy, that was later seconded as cost management Contributed as a competitive strategy for the enterprise market. The aim of this paper is to highlight the importance of cost management for that company

* Pós-graduandos do Curso em Gestão de Vendas - Faculdade Estácio de Sá – Ourinhos-SP

** Mestre em Finanças e Mestre em Administração, docente do Curso em Gestão de Vendas da Faculdade Estácio de Sá – Ourinhos-SP e de Graduação da UniFil.

can maintain momentum in the segment in which it operates, using it as a competitive strategy consequently achieve market success. The methodology used was descriptive research through literature search, which used the method of deduction in that through the general conception of the theories expounded, was shown a subjective position on the proposed topic.

KEYWORDS: Competition. Company. Cost Management

INTRODUÇÃO

A gestão de uma empresa é muito mais do que uma simples ação burocrática, envolve ações pensadas e racionais visando constantemente o seu aprimoramento no segmento em que atua, desta forma, todas os setores que a compõe merecem atenção minuciosa no sentido de que tenham uma administração eficiente.

Dentre os setores que compõem uma empresa, o contábil é de extrema relevância, uma vez que a sua dinâmica permite a geração de um sistema de informação, em que se reflete a realidade financeira da empresa; bem como um sistema de mensuração, por consequência, permite ao administrador tomar decisões a partir dos números disponíveis. Nesse sentido, entende-se que a contabilidade tem duas funções concomitantes a de informar e de medir, que vão expor a saúde da empresa por intermédio de um balanço contábil.

A finalidade da contabilidade é o de gerar informações para a empresa, visando manter a estabilidade financeira, agregar valor e gerar lucros. Estas informações é que vão evidenciar a dinâmica da empresa, refletindo possíveis impactos e variações em sua situação patrimonial.

Na prática, a aplicação da contabilidade na empresa tem finalidade fornecer aos usuários informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio e suas mutações. Isso compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios. A contabilidade é o eixo da empresa, pois ela reúne todos os dados que permite avaliar a sua situação econômica e financeira e, conseqüentemente, tomar decisões.

Dentre os diversos instrumentos de gerenciamento contábil de uma empresa, destaca-se o gerenciamento de custos; de uma forma geral, entende-se por custos todas as despesas resultantes do processo produtivo e da manutenção da infra-estrutura da empresa de modo que a mesma possa se manter eficiente no mercado.

Levando em consideração essa perspectiva, o objetivo deste artigo é o de destacar a relevância da gestão de custos para que empresa possa se posicionar de forma dinâmica no segmento em que atua, utilizando-a como estratégia competitiva e, conseqüentemente, obter sucesso no mercado.

Este artigo se justifica no sentido de se proporcionar um material com informações significativas acerca da gestão de custos, vindo a suprir o cabedal da área de administração e de contabilidade.

MATÉRIAS E MÉTODOS

Para o cumprimento do objetivo proposto no trabalho, fundamental se faz a escolha da metodologia, pois de acordo com Dihel e Tatian (2004, apud, GOMES, 2008, p. 6):

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso de cuidadoso método, processo e técnicas. Segundo os autores citados, nesse contexto, a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas.

Assim sendo, o método é consequência da metodologia e refere-se aos meios utilizados que vão possibilitar conhecer uma determinada realidade. Dessa forma, a metodologia utilizada foi o de caráter interpretativo, descritivo por meio de referencial teórico com a utilização do método de dedução em que, a partir da concepção geral dos autores e descritores utilizados, será construída uma posição subjetiva acerca do tema e do objetivo proposto.

DESENVOLVIMENTO

Antes de se passar a tratar da gestão de custos como estratégia competitiva, fundamental se faz discorrer acerca do que vem a ser custos para as empresas, bem como conceituar estratégia competitiva. É relevante destacar que a gestão de custos em uma empresa é determinante para a sua sobrevivência no mercado, uma vez que a sua sustentabilidade financeira representa a sua potencialidade de superar crises, bem como manter-se equilibrada diante das alterações da economia.

Entende-se pelo termo "custo" como sendo o montante que foi gasto para adquirir certo bem, objeto, propriedade ou serviço. A noção de custo está vinculada à consideração que se dá em troca de um bem recebido. Todo custo corresponde a uma vantagem, bem ou serviço adquirido. Em contabilidade, custo é o que se chama de "gasto", compra de ativos, com cessão de outros, presente ou futura.

Em termos gerais custos são definidos como sendo os gastos que uma empresa tem devido a seu processo produtivo e é definido por Matarazzo (2000) como sendo necessários à produção de outros bens ou serviços, isto é que não sejam investimentos. Os bens e serviços produzidos, embora tenham em seu ciclo produção utilização de alguns custos, será ativada no final do processo da produção do estoque.

Oliveira (2003, p. 34) observa:

[...] custos são os montantes apropriados, registrados na conta da produção em andamento, antes que seja efetuada qualquer saída, compõem o valor do estoque e devem representar o somatório de todos os cartões de custos.

Os custos poderão ser classificados em custos fixos e custos variáveis. Os primeiros são aqueles cujo montante independe do volume de produção dentro de determinado período. É caracterizado por valores permanentes de volumes e produção, valor por unidade produzida, por uma quantidade maior ou menor de produção.

Ilustra Matarazzo (2003, p.217).

[...] apesar da possibilidade de classificarmos uma série de gastos como custos fixos, é importante ressaltar que qualquer tipo de custo é sujeito a mudanças. Assim, os custos fixos dentro de um intervalo relevante de produção ou venda, e podem variar se os aumentos ou diminuições de volume forem significados.

Zdanowicz (1986, p. 45) advoga uma conceituação bem definida de custos fixos:

os custos fixos via de regra, não apresentarão grande flutuações, pois não estarão vinculados aos processos operacionais de vendas ou produção da organização. Esses custos fixos, concretizando-se na supervisão, no apoio e na prestação de serviços a todas as áreas.

Difícilmente varia na razão direta de produção ou comercialização, devendo-se considerar que os aumentos destes são beneficiados com rateios menores desses custos. Dessa maneira, entende-se que a quantidade produzida não vai interferir nestas despesas, pode-se mencionar nessas despesas, o aluguel, salários entre outros.

Os custos variáveis são aqueles cujo montante acompanha o volume de atividade produtiva dentro de certo período. São caracterizados por seu valor total varia na proporção direta do volume de produção, o valor é constante por unidade independentemente da quantidade produzida. Estes são os que se alteram em função da quantidade produzida ou adquirida e estão diretamente vinculados com os custos diretos da empresa.

Podem ser configurados como diretos e indiretos. Os diretos são perfeitamente identificados e quantificados nos produtos ou serviços. Já os custos indiretos são assim denominados por ser muito difícil ou trabalhoso identificá-los de modo preciso, sendo necessário, quando de sua apropriação nos produtos, de métodos de rateios. De acordo com Ribeiro (2002, p.28):

[...] a classificação destes custos é dada tanto àqueles que impossibilitam uma segura e objetiva identificação com o produto como também àqueles que, mesmo integrando o produto, pelo pequeno valor que representam em relação ao custo total, não compensam a realização dos cálculos para considerá-los como Custo direto.

Orçar o custo variável demanda estudos e apontamentos para se apropriar de forma correta tais valores nos produtos ou serviços. Em se tratando de custos variáveis indiretos, há a necessidade de se adotar formas de rateio ou apropriação dos valores, pois estes não apontam valores específicos, mas probabilidades que podem alterar-se constantemente durante o exercício.

Conforme se observa então, não há como a empresa se abdicar dos custos, eles são inerentes à empresa, assistindo à sua gestão administrá-los de forma racional e criteriosa, de modo que ela possa utilizá-los para processos de tomada de decisão a nível gerencial e como uma estratégia junto a concorrência, de modo que a empresa possa produzir com qualidade, satisfazendo a demanda com custo reduzido. Levando em consideração essa perspectiva, fundamental se faz destacar o que vem a ser estratégia competitiva.

Antes de expor definições de estratégia competitiva, definir o termo competitividade é fundamental para que se possa compreender de forma clara o tema deste trabalho. O termo “competitividade” já explicita o seu significado, assim Rhoden (2008), a define como sendo, “[...] capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam

ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Portanto, caracteriza-se como sendo uma “competição” ou “rivalidade”, segundo Barbosa *apud*. Bassinello, (2006), inserindo estes significados dentro do contexto empresarial, pode-se compreender que para uma empresa ser competitiva ela deve oferecer seus produtos ou serviços de modo a superar ao do concorrente de forma quantitativa e qualitativa, conseqüentemente, satisfazendo os consumidores. Coloca Machado da Silva e Fonseca *apud*..(BASSINELLO, 2006, p.26): “[...] habilidade de organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.”

Considerando esta colocação entende-se que a competitividade de uma empresa é dependente da formulação de estratégias, onde a empresa vai utilizar elementos para sobressair sobre as concorrentes. Assim, segundo Andrews *apud*. (BEPLER, 2008, p.15):

A estratégia competitiva é como o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para alcance dos objetivos buscados. Este modelo também delimita as fronteiras do negócio e da atuação organizacional.

Compreende-se então que a estratégia competitiva tem como finalidade tornar a empresa mais incisiva ao que se refere à sua competitividade no mercado. Percebe-se que a definição do autor, a estratégia competitiva se resume em um planejamento para se cumprir metas traçadas dentro de objetivos. Em tese, entende-se que nesta definição, a estratégia não se tende a um diferencial, mas sim, a um aspecto macro da instituição, ou seja, ela como um todo.

Percebe-se, assim, que para a competitividade de uma empresa atinja um patamar de eficiência não basta que somente ela coloque seu produto ou serviço no mercado, mas que a empresa tenha uma capacidade ampla que envolva diversos setores da empresa de se superar as concorrentes. Para isso, não basta somente fazer produtos em quantidade e baratos, mas sim, desenvolver-se diferencialmente de modo a superar o que já está no mercado.

É sabido que as empresas, para se manterem no mercado, participam de uma disputa constante com os seus concorrentes, desta forma, manter-se na mesmice, sem buscar um diferencial que a destaque das concorrentes é fadarem-se à falência. Esses diferenciais tomam a forma de estratégias a serem aplicadas, que no âmbito empresarial é denominado de estratégias competitivas.

Estratégia competitiva, no contexto empresarial, em princípio, pode ser considerada como um planejamento de ações a serem aplicadas a fim de que uma empresa possa se destacar no mercado em relação às concorrentes. Porém, cientificamente, são muitos os teóricos que conceituam a dinâmica do termo. Mas é importante mencionar que não há uma conceituação unívoca acerca de estratégia competitiva, contudo, muitas delas se harmonizam como também se distinguem entre si. Assim sendo, a estratégia competitiva trata-se de uma combinação de diferentes abordagens e de distintas formas de pensamento. A construção desta é comum às empresas como meio de melhor se posicionar no mercado diante das concorrentes. São muitas as alternativas, porém, na maioria das vezes, a estratégia escolhida pela empresa refere-se ao conhecimento que possui em relação do setor em que atua, no entanto, muitas vezes isso não é o suficiente.

É relevante destacar que é por intermédio destas estratégias que as empresas vão se situar para que as tomadas de decisões sejam corretas e eficientes, otimizando seu processo produtivo, conseqüentemente, recrudescendo no mercado e respondendo as possíveis ameaças

da concorrência.

Assim para clarificar, Porter (2006) discorre que estratégia competitiva se trata do:

[...] desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá.” (PORTER, 2006 p. 78)

Pode-se compreender desta colocação do autor, que ele diferencia estratégia de mero planejamento, uma vez que a estratégia é uma ação racionalizada na qual são claros e definidos o que se pretende alcançar, baseando-se na realidade da concorrência e o que ela oferece dentro do mercado. Destaca ainda Porter (1986) que a estratégia competitiva trata-se de um diferencial, de uma vantagem competitiva das empresas em relação às concorrentes.

A elaboração da estratégia competitiva apóia-se em duas circunstâncias, conforme discorre Rhoden (2008), “uma externa, as forças competitivas, encontrando uma posição no setor onde ela possa se defender das forças ou influenciá-las a seu favor; outra interna, onde a empresa tem poder de intervenção, como, gestão, inovação, produção e recursos humanos.”

Compreende-se assim, que a dinâmica da empresa deve estar apoiada no conhecimento e estrutura das concorrentes e de sua própria estrutura, determinando, desta forma, a senda a ser seguida para se conseguir a vantagem competitiva. Um dos elementos que compõe a estrutura interna é a gestão de custos que se gerido de forma racional e eficiente trata-se de um eminente fator de estratégia competitiva.

108

O GERENCIAMENTO DE CUSTOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA

Contemporaneamente, as empresas convivem com duas realidades: o ambiente altamente competitivo entre elas e a substancial carga tributária que recai sobre elas; essas circunstâncias relacionadas às alterações constantes do mercado, bem como a busca incansável dos consumidores por produtos de qualidade com preço reduzido propicia às empresas dificuldades substanciais para se manterem eficiente no mercado. Nesse sentido menciona Zanluca (apud.CERIOLLI, 2009, p. 8):

Com as margens sobre os preços cada vez mais comprimidas pela concorrência, torna-se cada vez mais importante o trabalho dos administradores na busca pela redução de custos, principalmente de desperdícios e excessos que se verificam na organização, obtendo assim, lucratividade para a mesma e garantindo sua sobrevivência no mercado.

Assim sendo, identificar o meio exato para se reduzir os custos, proporcionando produtos com qualidade e de baixo preço para o consumidor é um grande desafio para as empresas. Porém, quando efetuado de forma elaborada e planejada torna-se um meio eficiente para se sustentar no mercado e superar a concorrência, principalmente, se realizado anterior a um grande investimento em um negócio ou produto específico.

Comumente, as empresas quando pretende reduzir custos, principalmente em momentos de crises, a primeira atitude delas é reduzir o número de recursos humanos. Tal realidade se trata

de uma medida drástica que muitas vezes não contribui substancialmente para a redução de custos, podendo ter um resultado contraproducente, como, por exemplo, a redução da produção, queda da qualidade dos produtos ou serviços, não contribuindo necessariamente para a dinamização da empresa no mercado.

Destaca Ceriulli (2009) que as empresas devem ter outra concepção acerca da redução de custos ou, mais necessariamente, ampliar o conceito sobre essa perspectiva no cotidiano das empresas. Os custos de uma empresa podem se caracterizar por diversas formas, como custos com pessoal, englobando treinamento, despesas com viagens, folha de pagamento, bem como com outros aspectos relacionados diretamente com o processo produtivo da empresa, tais como o sistema de compras, logística, investimentos em tecnologia, materiais de consumo, ações comerciais e de marketing e serviços contratados. Diante disso, racionalizar estes custos e gerenciá-lo de modo a não representar uma adversidade para a empresa é essencial, sendo fundamental a adoção de uma ação urgente, objetivando o não comprometimento do empreendimento. Para reforçar esse ponto de vista, Dalbó (2009, p. 5) faz a seguinte colocação, “[...] o mais relevante na redução de custos de uma empresa não é o “fazer”, mas sim, “o saber fazer”, a fim de que a empresa alcance os resultados objetivados.”

A gestão dos custos de uma empresa, no sentido de obter um controle rigoroso e sistemático, conforme relata Zanluca (2009), possibilita que a empresa possa formular preços de venda com mais precisão. Consequentemente, assegurando a lucratividade, além de auxiliar o empreendedor nas tomadas de decisões de sustentar ou não uma determinada linha de produção, evitando, com isso, a manutenção de um produto ou serviço que não resulta em lucro para a empresa, ou operar com prejuízo.

Para Zanluca (2009) uma gestão de custos implantada de forma adequada propicia a geração de informações que, se analisadas de forma sistemática, levando o aspecto interno e externo à empresa, como, por exemplo, as alterações de mercado, preço de venda, volume de vendas, o desempenho da concorrência além de outros fatores, resultarão em recursos elementares ao empreendedor.

Assim sendo, pode-se compreender que tal racionalização não se refere à burocratização da administração da empresa, mas sim, de um momento oportuno que o gestor tem a possibilidade de garantir informações significativas para controlar os custos inerentes à empresa, proporcionando ao empreendedor uma posição mais minuciosa dos setores específicos da empresa.

Nesse sentido, observa Moretão (apud. CERIOLLI, 2009, p. 6):

Os administradores necessitam conhecer a realidade da empresa e dispor de informações rápidas e confiáveis, que lhes auxiliem na tomada de decisões com bases mais sólidas e eficazes, possibilitando assim, o alcance e até a superação das metas estabelecidas. A competitividade acentua ainda mais a necessidade de uma gestão de custos eficaz, visando obter a excelência empresarial, de modo que, custos mal calculados e mal incorporados aos produtos, afetam profundamente a empresa, independente de porte, ramo ou mercado atuante.

Acrescenta-se a isso a condição de que uma empresa que tem como prática uma gestão de custos proficiente tem a potencialidade de controlar suas atividades, visando melhor desempenho de custos de seus produtos ou serviços. Por consequência, consegue ofertar estes aos consumidores com preços mais competitivos sem, necessariamente, reduzir o lucro. Ou seja, a

empresa consegue obter vantagem competitiva junto a concorrência devido ao recrudescimento da demanda, diferenciando, com isso a sua participação e relevância no segmento em que atua. Assim sendo, infere-se que a adoção de uma gestão de custos racional, sistemática e eficiente aponta para uma estratégia competitiva de grande importância à que empresa destaque-se perante a concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante ao discorrido nesse artigo observa-se que as empresas mantêm em sua dinâmica no mercado custos que são inerentes a ela, como custos fixos, representados pelos custos necessários para a manutenção do seu processo produtivo, como água, energia elétrica, aluguel, entre outros; como também os variáveis, como matéria-prima, estoque entre outros, onde estes custos são, em muitos casos, imprecisos e difícil de mensurar, portanto, ambos necessitando de uma gestão eficiente visando a dinamização da empresa no mercado.

Não obstante as características destes custos eles representam uma parcela substancial das despesas da empresa e, que se racionalizados, podem ser utilizados como estratégia competitiva para que ela possa sobressair à concorrência, bem como para tomadas de decisões quanto a manutenção ou não de um produto ou serviço no mercado.

Uma gestão de custos eficiente deve ser efetivada de forma sistemática, considerando o seu contexto interno, a própria empresa; e externo, o mercado, a fim de que a empresa possa traçar os caminhos a serem seguidos no controle de seus custos. Portanto, quando racionalizados e considerados de forma sistêmica, a gestão de custos de uma empresa representa um eficiente instrumento de competitividade no segmento em que atua.

Não basta manter registros e processos de controles, os quais servem apenas como indicativos ou comparativos de desempenho, há de se construir uma fonte de informações precisas e confiáveis, as quais municiarão o processo decisório dentro das empresas. Ou seja, a gestão dos custos assume função estratégica e não mais apenas geradoras de dados.

REFERÊNCIAS

BASSINELO, Maria Lúcia Migliari. *Motivação: Análise no contexto de uma Instituição Financeira*. Monografia entregue junto à FAFIJA. Jacarezinho: FAFIJA, 2006.

BEPLLER, Luciana. *O que é estratégia?* 2008. Disponível em <www.batebyte.com.br/celepar>. Acesso em 29 de novembro de 2010.

CERIOOLI, Diego. *Importância do controle de custos na empresa*. 2009 Disponível em <http://www.artigonal.com/financas-artigos/importancia-do-controle-de-custos-nas-empresas-1267179.html>. Acesso em 29 de novembro de 2010.

DALBÓ, Reginaldo André. *Redução de custos nas empresas*. 2009. *Administradores.com*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 29 de novembro de 2010.

GOMES, Elizabet de Souza. 2008. *O papel do professor na construção do saber pedagógico e aplicação dos conteúdos*. Disponível em <<http://www.diaadiaeducacao>>.

110

R
E
V
I
S
T
A

pr.gov.br/portals/pde/arquivos/567-4.pdf>. Acesso em 11 de outubro de 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica gerencial*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica gerencial*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Carlos Jorge de. *Fundamentos da Contabilidade*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade de Custos*. 6. ed., São Paulo: Saraiva, 2002.

RHODEN, Maria Inês dos Santos. *Estratégia e Competitividade Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa. Uma decisão de planejamento e controle financeiros*. São Paulo: Luzzatto, 1986

ZANLUCA, Júlio César. *A Contabilidade e o Controle de Custos. Portal de Contabilidade*. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>. Acesso em 22 de novembro de 2010.

III

R
E
V
I
S
T
A