

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Aula 3  
M.e Leila Arruda



## Temática da aula

Estratégia;  
Gestão Estratégica de Custos;  
Técnicas.



## OBJETIVO DA AULA



Evidenciar as técnicas e ferramentas aplicáveis a Gestão Estratégica de Custos- GEC.



## ESTRATÉGIA

### Conceito

Oliveira ; Perez Junior E Silva, (2010, p. 20) “[...] processo por meio do qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas assim como a capacidade de recursos internos”.



## ESTRATÉGIA



Blocker et al.(2007) “durante o processo ... a empresa chega a uma ou duas estratégias competitivas”

LIDERANÇA DE CUSTO

DIFERENCIAÇÃO



## ESTRATÉGIA

ASPECTO	LIDERANÇA EM CUSTOS	LIDERANÇA EM DIFERENCIAÇÃO
Alvo Estratégico	Amplio domínio do mercado	Nicho de mercado
Base da vantagem competitiva	Menor custo do setor	Produto ou serviço único
Linha de produto	Seleção limitada	Extensa variedade, características diferenciadas
Ênfase na produção	Menor custo possível com alta qualidade e características essenciais dos produtos	Inovação na diferenciação de produtos
Ênfase em marketing	Baixo preço	Preço premium e inovador, características diferenciadas



## FOCO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE CUSTOS



### Medidas financeiras

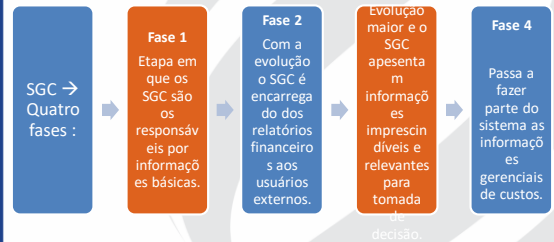
- Custos, receitas, despesas, vendas, crescimento dividendos...

### Não financeiras

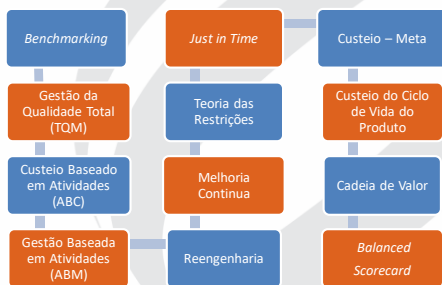
- Clientes- Operacionais Internos e Inovação – RH (produção, qualidade, serviço cliente, inovação produto, educação e treinamento)



## FOCO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE CUSTOS



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

**Benchmarking** → Verificar na concorrência seus resultados.

### Custeio Baseado em Atividades (ABC)

→ Apurar a análise custos de forma precisa; → Fornecer custos rastreados para os produtos ou para os clientes.

### Gestão Baseada em Atividades (ABM)

→ Melhoria da gestão por meio do controle e da análise das atividades;  
→ Como o ABC é essencial para as empresas de operações mais complexas.



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### Reengenharia

- Reorganizar funções administrativas, operacionais de forma que o resultado seja a estruturação dos empregos
- Eliminar
- modificando ou combinando as áreas
- Pode ser vista por alguns gestores como metodologia para redução de custos de gestão operacional;
- Gestão de custos repassa informações relevantes para o processo.

### Kaizen

- Melhoria Contínua ou Kaizen;
- Origem nipônica;
- Gestores e trabalhadores estão altamente envolvidos no processo.

### Just in Time

- Foco na produção e no estoque;
- Pode ser utilizada de forma ampla nos setores de compras, produção e entrega.
- Pode ser utilizado em conjunto com o Kanban (sistema de comunicação por meio de etiquetas, cartões ou outros identificação das etapas do processo...)



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

**Custeio Meta** → Objetivo é estabelecer um preço de venda competitivo a partir de um custo desejado.  
→ Exemplos: indústria automobilística e de máquinas fotográficas.

**Ciclo de Vida do Produto** → Controle dos custos é realizado durante o ciclo de vida do produto  
→ São consideradas todas as etapas → desenho até a entrega do produto.

### Cadeia de Valor

- Identificação das etapas não competitivas;
- Podem ser terceirizadas, ou até mesmo seus custos reduzidos.
- Onde é possível agregar valores.
- Exemplos: FIAT, a DELL computadores e a IBM.



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

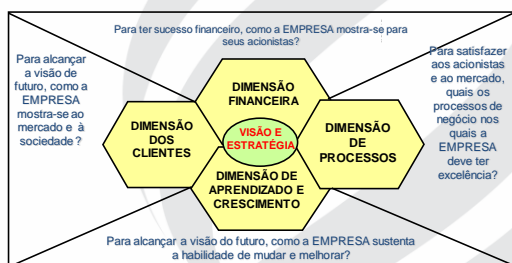
### Balanced Scorecard – BSC

- Objetivo proporcionar as organizações a integração das medidas financeiras e não financeiras;
- Busca de melhores desempenhos sempre direcionadas pela estratégia estabelecida;
- Considera as 04 dimensões: desempenho financeiro, satisfação do cliente, processos operacionais internos e inovação e aprendizado.

## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### Teoria das Restrições – TOC

- Objetivo maximizar a taxa de conversão da matéria prima em produto acabado.
- Premissa que todas as organizações têm alguma restrição para poder restringir a performance obtida
- Comprometem a meta e limita a lucratividade.

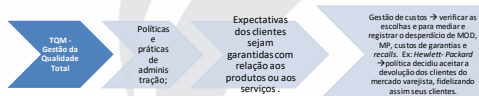
## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

- 1º Passo: Identificar o gargalo ou restrição.  
• Ou seja, a origem da restrição (interna ou externa), detecta-se se é devido à produção, equipamentos, demanda, concorrência entre outros.
- 2º Passo: Decidir como examinar os gargalos.  
• Aplicar os recursos onde se apresentarem os melhores resultados.
- 3º Passo: Subordinar os recursos (gargalos anteriores) para gerenciar os gargalos.  
• Verificar se as decisões de anteriores não iram comprometer outros itens como custos, estoques entre eles.
- 4º Passo: Aumentar, elevar os gargalos do sistema.  
• Evitar perdas de recursos nas restrições.
- 5º Passo: Renovar o ciclo.  
• Se for o caso, de surgirem novos gargalos.

## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

- Ao menos uma restrição;
- Dificuldades de atingir as metas;
- **Recomendação** → Livro A Meta → empresa com dificuldades diversas nas relações comerciais, e a produção não consegue atender os pedidos no tempo ideal e estipulado.

## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

- Satisfação do Cliente;
- Busca incessante da melhoria contínua;
- Atingimento de toda força de trabalho;
- Apoio da Alta direção;
- Uso de medidas objetivas e sem erros;
- Realizar e reconhecer as coisas de forma oportuna;
- Treinamento contínuo para gestão da qualidade total.



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### Custos da Qualidade

- Custos ligados à obtenção, manutenção e correção da qualidade em uma organização- produto ou serviço;
- ❖ Custos da qualidade – obtenção e manutenção da qualidade
  - ❖ Custos da não qualidade – correção de falhas e de desvios da qualidade (custos da não qualidade não deveriam existir se o produto sáísse perfeito da primeira vez).



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS



## TÉCNICAS DE GESTÃO E MENSURAÇÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

### Por que medir os Custos da Qualidade?

#### Conhecer o quanto a empresa :

- ❖ Está perdendo com A não qualidade; Para implementar e avaliar programas de qualidade;
- ❖ Para ajudar a definir indicadores e metas de desempenho da empresa;
- ❖ Avaliar o desempenho dos fornecedores;
- ❖ Aumentar o lucro; Aumentar a participação no mercado;
- ❖ Para tornar a empresa mais sustentável.

#### Como medir?

- ❖ Com relatórios financeiros .



## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- BLOCHER, E. J.; CHEN, K. H.; COKINS, G.; LIN, T. W. **Gestão Estratégica de Custos**. 3 ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2007.
- GOLDRATT, Eliyahu M., COX, Jeff. **A Meta um processo de melhoria contínua**. 2. edição. São Paulo: Nobel, 2002.



## REFERÊNCIAS

GUERREIRO, Reinaldo. **Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade**. Editora Atlas, 2010.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Pearson, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Edição 10ª. Editora Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos, Análise e Gestão**. 2ª reimpressão. São Paulo: *Pearsons Education do Brasil Ltda.*, 2014.