

## GESTÃO DE CUSTOS COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA NA INDÚSTRIA METALMECÂNICA DA REGIÃO AMAI

Carla Fabiana Cazella<sup>1</sup>  
Carla de Almeida Martins Basso<sup>2</sup>  
Aline Busnello Moreira<sup>3</sup>  
Wilson de Paula<sup>4</sup>

**RESUMO:** As constantes mudanças que as organizações estão sofrendo trazem um aumento na competitividade. Dessa forma, para sobreviver num mercado globalizado, manter um alto nível de qualidade e planejamento focado, desenvolvendo estratégias que resultem numa posição de vantagem da empresa em relação aos concorrentes. Tendo em vista a problemática e as dificuldades para alcançar resultado eficaz e uma posição vantajosa, o presente estudo tem como objetivo analisar como as empresas do setor metalmeccânico da região da AMAI – Associação dos Municípios do Alto Irani, gerenciam seus custos para obter vantagem competitiva no mercado. Elaborou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos da gestão de custos, em conceitos de estratégia e competitividade, além do gerenciamento de custos conforme o Guia PMBOK<sup>®</sup>. A partir disso, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado e para a análise e interpretação dos dados, foram utilizadas categorias de análise e gráficos. O recorte da pesquisa envolveu uma amostra com vinte das maiores empresas classificadas no cálculo do retorno econômico da AMAI. Observou-se que, para atender um consumidor cada vez mais mutável, que exige flexibilidade, produtos e serviços personalizados, preço “bom” (custo-benefício) e principalmente, novidade; encontra-se como alternativa a combinação das estratégias de liderança em custo, resultando em grandes benefícios para a competitividade das empresas.

**Palavras-chave:** Custos. Competitividade. Guia PMBOK<sup>®</sup>.

<sup>1</sup>Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Especialista em Gestão Escolar (2008), Graduada em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002) CRA/SC 22370. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [carla.cazella@unoesc.edu.br](mailto:carla.cazella@unoesc.edu.br)

<sup>2</sup>Mestre em Ciência da Computação (UFRGS), Especialista em Gerenciamento de Projetos (FGV), em Consultoria Empresarial (UNOESC/2015), em Sistemas de Informação (UFRGS), em Gestão Estratégica em TI (UNOESC/FIE) e graduada em Engenharia Agrônoma (URCAMP/Bagé-RS). Atualmente é professora convidada da Fundação Getúlio Vargas (FGV Management e FGV online) e na UNOESC em cursos de graduação, pós-graduação e coordenação de MBAs. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [carla.basso@unoesc.edu.br](mailto:carla.basso@unoesc.edu.br)

<sup>3</sup>Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Campus de Chapecó. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [alinebusnellomoreira@hotmail.com](mailto:alinebusnellomoreira@hotmail.com)

<sup>4</sup>Especialista em Gestão Financeira – FURB. Especialista Gestão estratégica de custos – UNOCHAPECO. Especialista em Gestão de Varejo – SENAC. Santa Catarina. Brasil. E-mail: [admwilsondpaula@gmail.com](mailto:admwilsondpaula@gmail.com)

## **COST MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE METALMECHANIC OF THE AMAI REGION**

**ABSTRACT:** The constant changes that the organizations are suffering bring an increase in competitiveness. Thus, to survive in a global market, maintaining a high level of quality and planning focused, should be developed strategies that result in the company's lead in relation to competitors. According to the problems and difficulties to achieve effective results and an advantageous position, this present study aims to analyze how companies in the metalmechanic sector of the AMAI - Association of Municipalities of Alto Irani region, manage their costs to obtain competitive advantage. A bibliographic research was elaborated about the concepts of cost management. In addition to focusing on strategy content and competitiveness it was studied the cost management accordingly to PMBOK® Guide. From that, a research with qualitative approach was made as a data collection instrument a structured questionnaire and for the analysis and interpretation of data, analysis and graphics categories were used. The clipping of the research involved a sample of 20 of the largest companies classified in the calculation of economic return. It was observed that, to meet an ever changing consumer, which requires the companies, flexibility, customized products and services, "good" price (cost-benefit) and especially news; It is as an alternative combination of leadership strategies in cost, resulting in great benefits for the competitiveness of enterprises.

**Keywords:** Costs. Competitiveness. PMBOK® Guide.

### **1 INTRODUÇÃO**

A busca por crescimento na participação dos mercados é fator de constante preocupação nas organizações. A expansão comercial, marcada inicialmente pelas grandes navegações e fortalecida por outros eventos significativos na história recente, como foi o caso da revolução industrial, tem se ampliado; mais recentemente, a ampla abertura comercial, sentida em níveis globais, seja pelo comércio físico ou virtual, estabeleceu um paralelo de causa e efeito significativo em termos de competitividade organizacional. As organizações, preocupadas em manterem-se atuantes, obtendo resultados positivos nesse novo cenário, foram impelidas a conhecer melhor do seu ramo de negócios para garantia da própria manutenção.

O conhecimento do processo de negócios se expandiu significativamente da manufatura à gestão, impactando no desenvolvimento de mecanismos de gestão. A complexidade dos mercados e da própria indústria, buscando a satisfação ampliada do consumo remeteu a necessidade de mecanismos cada vez mais aprimorados de

gestão. Com o surgimento de grandes corporações, ampliação e diversificação de linhas de produtos e serviços passou a compor a prática da indústria, contribuindo para um cenário cuja complexidade passou a ser associada à capacidade de atender às demandas de modo preferencial, ou seja, se intensificam ações na direção de tornar as organizações mais competitivas.

Quando clientes se posicionam e exigem produtos e serviços de custo baixo e inovadores, por exemplo, as empresas criativas aproveitam a abertura do mercado e alavancam novas práticas e estratégias.

Decorrem desse cenário inicial as diferentes práticas de gestão de custos. A gestão de custos, passou a compor seus custos baseados na expectativa de preços do mercado e na expectativa de lucros da própria indústria, limitando os custos, até então não controlados de modo menos intenso a controles mais rígidos, desencadeando assim uma necessidade maior de acompanhamento.

Com o estudo se pretende contribuir com o desenvolvimento regional, motivando ações voltadas a valorização da inovação como uma prática cotidiana, bem como esclarecendo a gestão das organizações pesquisadas quanto aos métodos e às possibilidades de controle de custos e da utilização da informação gerada para fins gerenciais.

A pesquisa se justifica pela importância de se estabelecer um diagnóstico quanto às práticas de gestão de custos presentes no setor metalmeccânico, cujas possibilidades de inovação em produtos e processos são típicas. Com isso, espera-se contribuir efetivamente para agregar informações úteis à criação de vantagem competitiva por parte dessas organizações.

## **2 VANTAGEM COMPETITIVA**

Um dos modelos mais difundidos sobre vantagem competitiva foi o da nova organização industrial, apoiado nos trabalhos pioneiros dos autores Edward Mason e Joe Bain (1959 apud VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 20-24), os autores trouxeram vantagem competitiva como sendo “a ocorrência de níveis de *performance* econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas”. Conforme os autores, vantagem competitiva ou diferencial competitivo é um conjunto de características que permite a empresa se destacar no

mercado, diferenciando-se da concorrência, numa perspectiva de regulamentação governamental.

Com base no modelo básico de Mason e Baion, Porter (1989) diz que a formulação de estratégias nas empresas utilizam o poder do monopólio em favor das mesmas, ou seja, considera-se o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial como principal determinante de seu fracasso ou sucesso no cenário competitivo.

Porter (1999, p. 63) define estratégia como sendo: “a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Nessa circunstância a estratégia é vista como um plano que integra as metas, políticas e ações de uma organização, a fim de alcançar um objetivo comum.

Vantagem competitiva é de fato uma posição de destaque a qual uma organização ocupa dentro do seu setor de atuação, essa vantagem é reconhecida quando há um diferencial em relação à concorrência. O estímulo para que haja diferenciais se dá por meio de um ambiente complexo e mutável, que acaba instigando as organizações a buscarem seu espaço dentro da crescente globalização.

Nesse contexto, a estratégia tem grande importância, visto que, estratégia são os planos e ações que a organização adota para alcançar seus objetivos. Com base central nos estudos de Porter (1989) discorrem-se três estratégias para vantagem competitiva: diferenciação, liderança em custo e foco. O presente artigo concentra seus esforços na estratégia genérica da liderança em custo.

## 2.1 A LIDERANÇA EM CUSTOS

Para Dutra (2009, p. 16), o custo está inserido na vida do ser humano desde seu nascimento até sua morte, porém, a maioria das pessoas possui um conceito distorcido sobre o assunto, ocasionado pelo contato empírico com os custos no dia-a-dia. Assim, o autor descreve conceitos diferentes para cada termo utilizado nos estudos e trabalhos de custos; diferenciando: investimento, despesa e custo.

Liderança no custo é uma estratégia, onde a empresa procura produzir com o máximo de redução de custos no seu setor de atividade. Seguindo esta estratégia, de regra geral, as empresas procuram atingir diversos segmentos de mercado,

sendo a própria amplitude das empresas um importante fator de vantagem ao nível dos custos.

Segundo Porter (1989, p. 11) “um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo”, ou seja, as fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria, ela pode ter maior possibilidade de redução de gastos, ou quando isso não é possível, comprar melhor e até mesmo vender melhor.

A preocupação não está apenas em ter o menor preço, mas sim praticar o melhor preço, produzir e vender pelo preço mais adequado que contemple todos os custos e a margem de lucro desejada.

Também é pertinente considerar Porter (1989), o qual afirma que existem duas formas de se obter vantagem competitiva: diferenciação ou liderança em custos. Isso remete a se pensar em uma espécie de círculo vicioso, onde se tem a informação e o conhecimento ligados à gestão de custos como fonte de geração de vantagem competitiva por intermédio de sua utilização, bem como, se percebe que o avanço desse conhecimento para uma estrutura de inteligência organizacional também permite aproximações com a diferenciação – outro elemento de vantagem competitiva.

É eminente, portanto, que se pense ser possível uma aproximação organizacional do conjunto mais significativo de combinações para a melhoria do desempenho: custos baixos aliados à diferenciação, ambos necessitando da informação e do conhecimento para se constituírem efetivamente em vantagem competitiva.

## 2.2 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

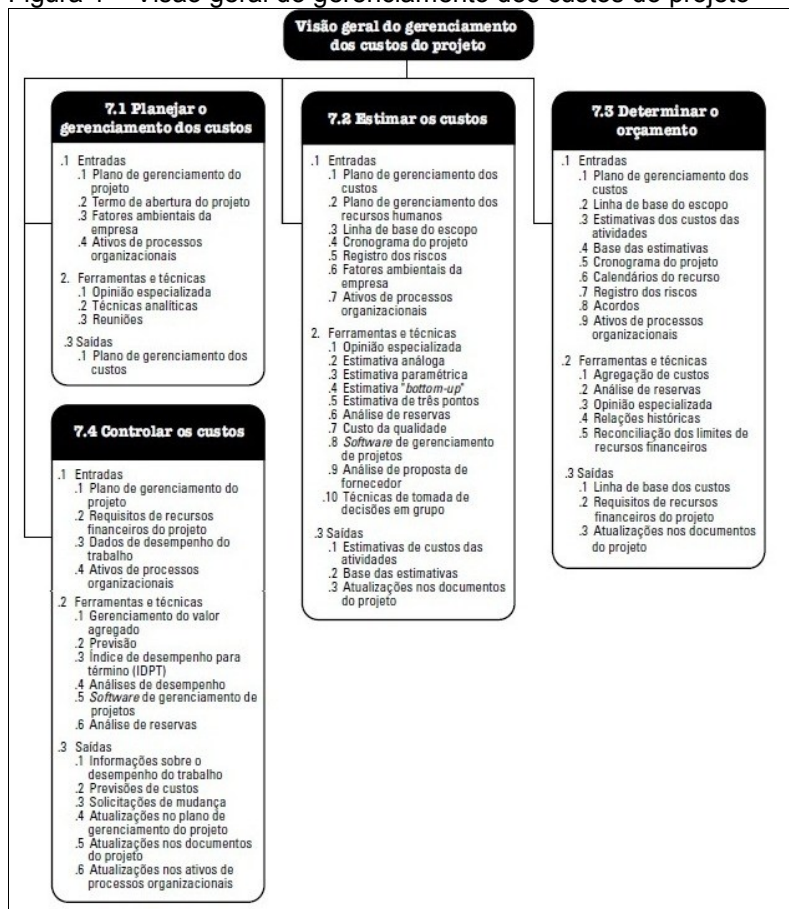
No âmbito dos projetos, o gerenciamento de custos inclui diversos processos com a finalidade de concluir o projeto dentro do planejado. “O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.” (PMI, 2013, p. 193).

Esses processos são desenvolvidos em três etapas cada: entrada; ferramentas e técnicas; saída. Na figura 1, pode-se observar como esses processos estão interligados entre si.

O processo planejar o gerenciamento dos custos, orienta e instrui a forma de como serão tratados os custos desde o início até a conclusão do projeto. Para tanto, utiliza-se como base o escopo do projeto; cronograma; termo de abertura do projeto; informações históricas; banco de dados financeiro; políticas e diretrizes já existentes; entre outros.

No processo estimativa dos custos estima-se os recursos monetários necessários para realização do projeto. “Os custos são estimados para todos os recursos que serão cobrados no projeto”. (PMI, 2013, p. 202). Ou seja, é um estimava sobre os custos de: mão-de-obra; equipamentos e materiais; custos de contingência; entre outros, considera-se também os riscos e reservas.

Figura 1 – Visão geral do gerenciamento dos custos do projeto



Fonte: PMI (2013, p. 194)

O terceiro processo é determinar o orçamento, realizado após concluir os dois primeiros processos, onde reúnem-se os custos estimados conforme os pacotes de trabalho ou atividades individuais e a partir disso, tem-se a linha de base dos custos autorizada. Essa linha de base é o fundo que foi aprovado no orçamento para executar o projeto.

Na sequência, o controlar os custos, que é um monitoramento, onde acompanha-se as alterações dos custos do orçamento para atualização do mesmo. Quando ocorre o reconhecimento de variação do que foi planejado toma-se medidas corretivas e preventivas e também, são feitas mudanças na linha de base dos custos quando necessário.

Os três primeiros processos, ocorrem no início do planejamento geral do projeto, enquanto que o controle dos custos é um processo de monitoração, a qual se faz necessário ao longo do projeto. “O esforço de planejamento do gerenciamento dos custos ocorre nas fases iniciais do planejamento do projeto e fornece a estrutura para cada processo do gerenciamento dos custos para que o desempenho dos mesmos seja eficiente e coordenado.” (PMI, 2013, p. 195).

O gerenciamento dos custos do projeto, varia de projeto para projeto. O Guia PMBOK<sup>®</sup>, traz de forma detalhada cada processo; suas entradas, ferramentas e técnicas e saídas, entretanto cada projeto trata dos custos de forma diferente conforme necessidade, partes interessadas e equipe do projeto. De qualquer maneira, independente de porte, salienta-se a importância de se fazer uma estimativa de custos; ter uma linha de base aprovada; e ter o controle desses custos para que o desempenho seja eficiente e coordenado sem grandes “surpresas” negativas no decorrer do projeto.

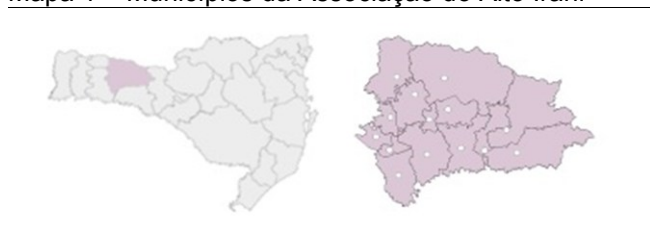
### 2.3 A AMAI

A Associação dos Municípios do Alto Irani foi criada em 6 de outubro de 1978, com o intuito de defender os interesses institucionais dos municípios da região. “A AMAI é uma entidade de assessoramento técnico municipal e de prestação de serviços que visa o desenvolvimento integrado dos municípios associados”. (AMAI, 2012). O objetivo da associação é a realização de obras e serviços de interesses

comuns para fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios.

Com prestação de serviços em diversas áreas, o caráter cooperativo da AMAI contribui para o fortalecimento dos municípios. A Associação desenvolve um trabalho de extremo significado para a Microrregião do Alto Irani e os seus quatorze municípios consorciados.

Mapa 1 – Municípios da Associação do Alto Irani



Fonte: Amai (2012).

O mapa 1 apresenta uma simulação do território de Santa Catarina e em foco a região que compreende os municípios da Amai, ampliado ao lado direito. Os quatorze municípios são: Abelardo Luz, Bom Jesus, Entre Rios, Faxinal dos Guedes, Ipuacu, Lajeado Grande, Marema, Ouro Verde, Ponte Serrada, Passos Maia, São Domingos, Vargeão, Xaxim e Xanxerê (AMAI, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido em três etapas relacionadas: pesquisa e fundamentação teórica, conceituando evolução histórica e estratégias de vantagem competitiva; a etapa seguinte foi desenvolvida a pesquisa de campo, especificando dados representativos do ramo, esta etapa complementa a etapa anterior, delimitando o problema analisado, associando a similaridade bibliográfica com a pesquisa; a última etapa foi a organização, detalhamento e lapidação das informações, visando chegar a uma conclusão generalizada dos fatos.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, por tratar fundamentalmente de elementos subjetivos, se enquadrando melhor ao que a pesquisa se propôs. Como afirma Goldenberg (1999 apud PEREIRA, 2007, p. 71) “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de uma organização etc.”



A definição da área ou população-alvo é onde ocorre a limitação do estudo, área, setor ou departamento da coleta de dados, ou, onde o estudo foi realizado. Para Lakatos e Marconi (2009, p. 225), “a delimitação do universo consiste em ampliar pessoas ou coisas, fenômenos que serão pesquisados”. Conforme, Souza (1976 apud LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 90) “quanto maior a amostra, maior a força indutiva do argumento”.

Nesse sentido, o recorte da pesquisa compreende uma amostra envolvendo 20 (vinte) empresas do setor metalmeccânico instaladas na região da AMAI – Associação dos Municípios do Alto Irani, escolhidas entre as melhor classificadas no cálculo do retorno econômico. A abrangência geográfica da pesquisa coincide intencionalmente com a região de responsabilidade da AMAI – Associação dos Municípios do Alto Irani (SC), favorecendo assim possíveis contribuições com informações para a elaboração de ações públicas voltadas ao desenvolvimento deste segmento produtivo.

Para coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, que, segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 203) é “um instrumento de coleta de dados, constituído de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.” Desta maneira, o questionário foi elaborado com base na revisão teórica e logo em seguida foi encaminhado aos gestores das organizações pesquisadas.

Foram selecionados os questionamentos mais relevantes e agrupados em categorias, com relação a gestão de custos como elemento de vantagem competitiva.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada em vinte empresas do setor metalmeccânico da região da Amai, sendo que, as empresas escolhidas entre foram as melhor classificadas no cálculo do retorno econômico, instaladas nos municípios de: Xanxerê, Abelardo Luz, Faxinal dos Guedes, Ponte Serrada, São Domingos, Vargeão e Xaxim.

A partir do tema principal: Competitividade foi analisado o quesito “custos” (liderança), foram selecionados os questionamentos mais relevantes e agrupados

em categorias, dentro da liderança em custos encontra-se as seguintes categorias: utilização e controle; aplicação e análise; benefícios para competitividade.

#### 4.1 CATEGORIA DE ANÁLISE: UTILIZAÇÃO E CONTROLE

Observou-se que, praticamente, 100% das empresas fazem o controle de custos, o que demonstra um fator positivo para as empresas, tendo em vista, as constatações feitas na revisão de literatura.

Quando o produtor conhece seus custos é bem provável que consiga desenvolver estratégias para baixá-los. Para Porter (1989), quando alcançado o baixo custo deve-se, então, descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo.

Para que o controle dos custos seja desenvolvido de maneira eficaz, é necessário que se tenha um método de controle de custos, possibilitando assim, elaborar diagnósticos para tomada de decisão.

Como visto anteriormente, o Guia PMBOK®, apresenta um conjunto de ferramentas e técnicas para o controle de custos. Destaca-se a utilização de um software de gerenciamento de projetos para mostrar tendências gráficas e também prever possíveis resultados, mas lembrando que é necessário desenvolver antes os três processos: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos e determinar o orçamento.

#### 4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE: APLICAÇÃO E ANÁLISE

Notou-se que a maioria das empresas (75%), leva em consideração a análise de custos para a tomada de decisão. É inviável fazer apenas o levantamento dos custos se esse não vai agregar à gestão da empresa, pois, de acordo com Dutra (2009, p. 237), “a relação entre custo benefício deve ser avaliada na implantação do plano de controle.”

A empresa deve optar pelo plano de controle que traga as informações necessárias para a tomada de decisão, sem esquecer de analisar quais serão os recursos necessários para implantação e manutenção do sistema.

Quando utilizado uma metodologia de gerenciamento de projetos, o resultado das análises dos custos muitas vezes são as “solicitações de mudanças”, que são atualizações na linha de base dos custos e também no plano de gerenciamento dos custos.

#### 4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE: BENEFÍCIOS PARA A COMPETITIVIDADE

Quando questionado no que se baseavam para formular o preço de vendas (preço da concorrência; percepção do cliente ou baseado nos custos) todos os entrevistados responderam que baseiam seu preço de venda nos custos, ou seja, todas as empresas estipulam o preço do produto/serviço conforme os gastos que vão incidir durante o processo.

Na aplicação da pesquisa, percebeu-se também que, o preço que a concorrência pratica é um parâmetro na hora da precificação. O produtor observa o preço do concorrente e a partir dessa informação busca fornecedores que ele consiga aplicar a margem de contribuição desejada somada aos custos incorridos, e ainda, ter um preço compatível com a concorrência.

#### 4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Observando as categorias de análise definidas no projeto, nota-se que, no âmbito da liderança em custo, com vista à competitividade, as empresas pesquisadas têm seus controles de custos, porém, os métodos utilizados não são bem claros, ou seja, os agentes que trabalham nessa área, que geralmente, é o proprietário da empresa, que muitas vezes não têm muito conhecimento, deixando assim de utilizar métodos que seriam mais adequados à estrutura da firma.

O Guia PMBOK®(PMI, 2013), não é utilizado por nenhuma das empresas, o que poderia ser um forte norteador para que pudessem ser definidos e padronizados as fases para o tratamento dos custos; desde seu planejamento – estimativa – orçamento e controle.

Dutra (2009, p.16), lembra-nos que o custo está inserido na vida do ser humano desde seu nascimento até sua morte, porém, a maioria das pessoas possui

um conceito distorcido sobre o assunto, ocasionado pelo contato empírico com os custos no dia-a-dia.

Conseqüentemente, a análise dos custos para tomada de decisão, que é considerada muito importante pelas empresas, fica comprometida. Percebe-se também, que os custos são levados em consideração para a formulação do preço de venda, mais do que qualquer outro fator, ou seja, as empresas afirmam que o preço é decisivo para diferenciar-se da concorrência, então a busca pela redução de custos é grande.

Porém, conforme Porter (1989, p. 2) “o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”. Percebe-se que o preço está mais ligado ao valor percebido pelo consumidor, do que propriamente no custo. Acredita-se que a preocupação das empresas não deve estar apenas em ter o menor preço, mas sim praticar o melhor preço, produzir e vender pelo preço mais adequado, tanto para produtor quanto para o consumidor.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo proporcionou informações relevantes sobre o setor metalmeccânico dos municípios da AMAI, tendo em vista, a temática abordada: custo como fator de vantagem competitiva.

Percebeu-se que, no âmbito de liderança em custo, as empresas possuem pouca experiência na forma de controle e na utilização deste para a tomada de decisão. O ponto positivo é que as empresas possuem um controle, porém, nem sempre adequado a estrutura da mesma.

Na pesquisa identificou-se que a utilização da estratégia: liderança em custos, de acordo com a estrutura da empresa, possibilita grandes benefícios; tanto para alcançar uma posição de vantagem competitiva quanto para aumento da lucratividade.

A partir das respostas para o problema de estudo surgiram outras informações para atender aos objetivos do projeto. Observa-se que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como a disponibilidade de matéria-prima e localização física, já estão em regressão. Isso por que, num contexto de mudanças,

onde os consumidores evoluem, é necessário proporcionar aos consumidores produtos e serviços personalizados, aonde o cliente possa perceber valor agregado.

Pode-se também constatar que, o Guia PMBOK® (PMI, 2013) é uma ferramenta ampla de boas práticas, ou seja, pode ser utilizado para a maioria dos projetos, ficando a critério do portador construir uma metodologia que se adeque as necessidades da empresa.

No âmbito do gerenciamento de custos, o Guia PMBOK® (PMI, 2013) foca em quatro processos essenciais para que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado. Percebeu-se que, esses processos não são utilizados nem tão pouco conhecidos pelas empresas do setor metalmecânico, mesmo estas trabalhando diretamente com projetos.

O presente estudo alcançou os objetivos propostos, porém, não encerra as possibilidades de diferentes conclusões, ao contrário, com esta pesquisa abre-se uma proposta de diálogo com outras investigações possíveis, como forma de contribuir para a reflexão e a discussão sobre temas relacionados a gestão de custos como fator de vantagem competitiva na indústria metalmecânica.

## REFERÊNCIAS

AMAI. **Associação dos Municípios do Alto Irani**. 2012. Disponível em: <<http://www.amaisc.org.br/municipios/index.php>>.

DUTRAS, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

PMI, Project Management Institute. **The Guide to Project Management Body of Knowledge**. PMBOK® Guide, 5. ed. Project Management Institute, 2013.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**Artigo recebido em: 11/04/2016**

**Artigo aprovado em: 15/07/2016**