

1º CICS

CONGRESSO INTERNACIONAL
CIÊNCIA E SOCIEDADE



TRABALHOS
PREMIADOS

2023




CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO

1º CICS | CONGRESSO INTERNACIONAL
CIÊNCIA E SOCIEDADE

**TRABALHOS
PREMIADOS
2023**





CENTRO UNIVERSITÁRIO SANTO AGOSTINHO – UNIFSA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
NÚCLEO DE APOIO PEDAGÓGICO - NUAPE
PROGRAMA DE EXTENSÃO

Publicado por Editora LESTU

Design Gráfico: Ana Kelma Cunha Gallas

Capa: Odrânio Rocha

Diagramação: Kleber Albuquerque Filho

Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA

E-mail: cics@unifsa.com.br

Este título possui uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). A íntegra dessa licença pode ser acessada: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pt>

© 2023 UNIFSA Todos os trabalhos deste livro foram submetidos, aprovados e apresentados no Congresso Internacional Ciência e Sociedade (CICS) 2023, sendo selecionados como os melhores trabalhos apresentados em Grupos Temáticos do evento. <https://unifsa.com.br/cics2023/publicacoes/>

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

1° CICS [livro eletrônico] : Congresso Internacional Ciência e Sociedade : desenvolvimento humano e social : das ideias às práticas : trabalhos premiados 2023/ Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA [organização Ana Kelma Cunha Gallas, Alisson Dias Gomes, Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger]. -- São Paulo : Lestu Publishing Company, 2023. -- (Trabalhos Premiados do Congresso Internacional Ciência e Sociedade ; 1)

514 p. *online*

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN: 978-65-85729-05-5

DOI: <https://doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-05-5>

Disponível em: <https://lestu.org/books/index.php/lestu/catalog/book/17>

1. Ciência - Congressos - Brasil 2. Congressos 3. Desenvolvimento humano 4. Desenvolvimento social 5. Divulgação científica I. Gallas, Ana Kelma Cunha. II. Gomes, Alisson Dias. III. Cronemberger, Izabel Herika Gomes Matias. IV. Série.

23-182727

CDD-501

Índices para catálogo sistemático:

1. Ciências : Divulgação 501

Tábata Alves da Silva- Bibliotecária- CRB-8/9253



A Lestu é uma editora que acredita na Ciência Aberta. Permitimos a leitura, download e/ou compartilhamento do conteúdo desta obra para qualquer meio ou formato, desde que os textos e seus autores sejam adequadamente referenciados.

EDITORA LESTU

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda

editora@lestu.org

www.lestu.com.br

[@lestu_editora](https://www.instagram.com/lestu_editora)



Trabalhos premiados 2023



19

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: Uma Análise de uma empresa de produção de Gelato¹

Renata Ramos Ribeiro Santiago²
Lucas Gabriel Soares Damasceno³
Rhubens Ewald Moura Ribeiro⁴

¹ Trabalho premiado no Grupo Temático 28- Gestão Estratégica de Custos na Qualidade do Produto, do 1º Congresso Internacional Ciência e Sociedade, promovido pelo Centro Universitário Santo Agostinho, de 4 a 7 de outubro de 2023.

² Discente no Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA).

³ Discente no Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA).

⁴ Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitado em Tutoria da EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA- Exército Brasileiro). Atualmente é Administrador da UFPI, Professor do Discente no Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Membro do Comitê de Ética em Pesquisa, no UNIFSA. Consultor da Real Inteligência em Negócios (REAL). E-mail: rhubens.ribeiro@gmail.com

RESUMO

Este trabalho analisa como é realizado a gestão estratégica de custos de uma empresa de fabricação e distribuição de gelato gourmet na cidade de Teresina/PI. O objetivo geral deste estudo foi realizar uma análise da Gestão Estratégica de Custos na empresa identificando quais são os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico. A coleta dos dados e informações foi realizada através de visita institucional onde a empresa disponibilizou os relatórios e arquivos. Espera-se ao final deste estudo demonstrar qual a relação do planejamento estratégico com a gestão estratégica de custos.

Palavras-Chave: BSC, Gestão Estratégica de Custos, Planejamento Estratégico

INTRODUÇÃO

As constantes modificações nos cenários econômicos e financeiros por consequência das crises de mercado e com o avanço constante e rápido da tecnologia geram nas empresas impactos negativos tais como perda de mercado para os concorrentes, diminuição das margens de lucro entre outros. Relacionando esses impactos as expectativas do mercado, que estão cada vez mais fortes e variadas principalmente no que tange a qualidade dos produtos, fazem com que as empresas busquem soluções para a relação custo-qualidade.

A necessidade gerenciar os custos e a qualidade em um mercado competitivo e em constante transformação modifica o formato de gestão das empresas para se obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Como consequência, as empresas começaram a adotar a Gestão Estratégica de Custos para gerenciar seus negócios auxiliando na sua perenidade e sustentabilidade.

Diferente dos métodos habituais de análise e gestão de custos, que são voltados especialmente para o controle de estoques

e para fins fiscais, a Gestão Estratégica de Custos reúne métodos e ferramentas para planejar e gerenciar os custos da organização alinhando sua estrutura organizacional com o desenho do produto, possuindo como base a estratégia do negócio.

Diante do exposto, a questão de pesquisa desse estudo é: Como uma empresa pode encontrar o equilíbrio na relação custo-qualidade tornando esse equilíbrio um diferencial competitivo no mercado?

Este artigo teve como objetivo analisar a Gestão Estratégica de uma empresa considerando quais são os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos definidos no Plano Estratégico. Como objetivos secundários temos: analisar a estratégia da empresa identificando sua relação com a gestão do custo e identificar os métodos e ferramentas de gestão do custo na empresa.

A contribuição deste trabalho para o meio acadêmico e gerencial consiste na disseminação do conhecimento sobre o tema de Gestão Estratégica de Custos, alinhando os conceitos teóricos e práticos. Entende-se que os objetivos apresentados para este trabalho consideram as premissas essenciais para contextualização do tema e, por isso, justificam o desenvolvimento desta pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Estratégica de Custos

A análise dos custos é exposta geralmente como o processo de análise dos impactos financeiros das decisões gerenciais tomadas. As análises levam em consideração os custos com produção, venda e gestão de estoque. Olhando sobre a ótica da Gestão Estratégica de Custos (GEC), a análise de custos é vista sob um conjunto mais aberto, onde as definições e metas estratégicas se tornam mais

côncios, explícitos e fazem mais sentido para o todo. Na GEC os dados e informações de custos são utilizados para criar estratégias e diretrizes de negócios como propósito de atingir o que se foi definido no planejamento estratégico (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Para Moraes et al (2013) a Gestão Estratégica de Custos necessita de uma análise mais profundada dos custos que vão além dos limites da empresa. A Gestão Estratégica de Custos procura entender a cadeia de valor da empresa, desde a compra da matéria prima no fornecedor até a aquisição do consumidor final.

A Gestão Estratégica de Custos é o alinhamento deliberado dos recursos financeiros e organizacionais da empresa, relacionando os recursos com os custos incorridos e com o planejamento estratégico de longo prazo e de curto prazo (ANDERSON; DEKKER, 2009).

As estratégias de negócios são as diretrizes definidas para alcance dos objetivos da empresa. A elaboração de uma estratégia é um processo que a alta administração executa, analisando a empresa e o mercado onde se encontra, em seguida, define quais são as diretrizes que devem ser seguidas para aproveitamento das oportunidades e atingimento dos resultados planejados (VOESE; MELLO, 2013).

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia de gestão que tem como objetivo ajudar no processo de toma de decisão, orientando a alta gestão para os caminhos que a empresa deverá seguir. O planejamento estratégico aborda características e procedimentos indispensáveis para a organização e visão de futuro, podendo projetar a empresa para longo prazo envolvendo todos os Stakeholders (OLIVEIRA, 2014; RIBEIRO; SOUSA; DUARTE, 2019).

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada em vários modelos de gestões organizacionais na com o propósito de elaborar e planejar suas estratégias. Sua utilização pode ser empregada ainda como uma forma de comunicação geral entre as partes interessadas, envolvendo desde a operação a alta gestão. É através do planejamento estratégico que é possível construir um caminho onde todos os envolvidos estejam buscando o mesmo objetivo (COLTRO; PAZZINI, 2017).

A construção do planejamento estratégico deve ocorrer no topo da hierarquia, sendo desenvolvido por presidentes, diretores ou alta gestão, pois serão as pessoas que irão definir quais são as estratégias que norteiam a empresa, estabelecendo as diretrizes empresariais. Além desse fato, ele envolve a empresa como um todo, visto que busca ter uma visão panorâmica da empresa e buscando utilizar todos os recursos disponíveis de forma eficaz, para que as decisões e ações da operação estejam de acordo com as estratégias definidas (CHIAVENATO, 2009).

O planejamento estratégico busca identificar as ameaças do ambiente em que a empresa está inserida, a fim de maximizar suas oportunidades e mitigar as probabilidades de que acontecimentos dentro ou mesmo fora da organização a impeçam de desenvolver a implementação de sua estratégia (KURTESSIS ET AL., 2017).

Uma das ferramentas mais utilizadas para visualização da estratégia empregada nos dias de hoje é o Balanced Scorecard (BSC). O BSC é uma ferramenta que tem como propósito dar forma visual e prática para a estratégia (THOMPSON et al., 2012).

BSC – Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é um método de construção e acompanhamento da estratégia que, por meio de indicadores

financeiros e não financeiros, objetiva-se ter uma visão total dos resultados da organização alinhado a sua visão. Ele emprega os objetivos estratégicos e financeiros permitindo uma visualização mais balanceada sob a ótica de quatro temas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992; FLORIANO NETO; RIBEIRO, 2022).

A perspectiva financeira apresenta as informações econômicas-financeiras das atividades da empresa. Esse tema pode ser demonstrado através de objetivos relacionados a lucratividade, rentabilidade, liquidez, endividamento, criação de valor e outros. Essa perspectiva representa a sustentabilidade do negócio (HOQUE, 2014).

Para se alcançar os objetivos da perspectiva financeira que foram definidos, é fundamental que a organização tenha clientes fidelizados e satisfeitos. A perspectiva de clientes permite aos gestores definir e implementar posicionamentos, estratégias e ações para gerir e satisfazer seus clientes tendo em vista a ótica do mercado (PATZLAFF; PATZLAFF, 2015).

Em relação a perspectiva dos processos internos abrange a definição acerca dos processos críticos a serem executados ou melhorados com o propósito de alcançar a excelência do negócio. Já perspectiva do aprendizado e crescimento abrange os assuntos referentes à instrução e desenvolvimento das pessoas, metodologias de aprendizado e desenvolvimento, diretrizes de gestão de pessoas e inovação (HOQUE, 2014).

O BSC faz uso dos mapas estratégicos como uma ferramenta de disseminação da estratégia. Os indicadores definidos no BSC são provenientes dos objetivos que foram definidos pela alta gestão. Os indicadores de performance servem método de monitoramento da

estratégia, servindo como base para as análises futuras. O mapa estratégico precisa comunicar a estratégia para todos os níveis da organização, enquanto os indicadores de performance servem de controle para garantir que a empresa esteja indo pelo caminho definido (KAPLAN; NORTON, 2004).

METODOLOGIA

Do ponto de vista de sua natureza, este trabalho é classificado como uma pesquisa aplicada, visto que tem como objetivo a produção de conhecimentos que apresentem aplicação prática e solução de algum problema real e específico. Em relação aos objetivos a pesquisa é classificada como exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é classificado com um estudo de caso. Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa é classificada como qualitativa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de produção e venda de Gelato, na cidade de Teresina/PI. Devido a questão de privacidade o nome da empresa não será divulgado e para sua identificação será utilizado o nome “Santos e P. LTDA”. Para coleta dos dados foi utilizado como procedimento a observação direta alinhada à análise documental, na qual consistiu na análise dos relatórios gerenciais e operacionais, de produção e no planejamento estratégico da empresa estudada.

A visita institucional foi realizada com o gestor das unidades da Santos e P. LTDA da cidade de Teresina/PI, onde o gestor disponibilizou materiais com dados e informações, como, por exemplo, o planejamento estratégico e relatórios do setor de controladoria. Em seguida a empresa cedeu alguns dados financeiros e de produção para realização das análises necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa objeto de estudo é uma loja especializada na fabricação e venda de Gelato e sorvete gourmet. Em Teresina, a empresa possui três unidades de negócio onde cada uma possui sua própria fabricação e venda dos produtos. As unidades de negócio seguem as diretrizes definidas pelo corporativo que determinam quais as metas a serem alcançadas e os seus objetivos estratégicos.

Em relação aos fatores críticos de sucesso (FCS) é possível destacar que a gestão estratégica de custos contribuiu para o aumento dos resultados operacionais e estratégicos da empresa, bem como a garantia da sustentabilidade e perenidade do negócio. Foi possível identificar como os principais FCS a gestão da estratégia e as ferramentas de análise de controle do custo, que serão detalhados a seguir.

Gestão da Estratégia

O Planejamento Estratégico da empresa é realizado pela equipe de Assessoria de Gestão e os Regionais, em conjunto com a alta gestão. O planejamento ocorre de maneira plurianual na qual possui uma estratégia definida para os próximos quatro anos. Atualmente a empresa faz uso do Balanced Scorecard (BSC) como modelo de gestão para a definição e planejamento da estratégia do negócio, onde para cada perspectiva do BSC são definidos os objetivos, metas e os indicadores de performance.

Para definição dos objetivos são realizadas análises de mercado, de concorrentes e análises econômico-financeiras a fim de identificar possíveis oportunidades. Todas as análises realizadas pela Santos e P. LTDA buscam explicitar informações referente a qualidade dos produtos e dados econômico-financeiros. As análises servem de insumo para os Sócios e os Regionais elaborarem a estratégia do

negócio, que pode ser revista caso os indicadores de performance estejam fora dos limites mínimos e máximos cálculos nas análises.

Após a definição dos objetivos são traçadas metas de acordo com as análises elaboradas. As metas são calculadas levando em consideração os aspectos qualidade, custo e potencial de mercado.

A empresa possui uma gestão voltada para o controle dos custos e redução dos desperdícios, tornando tais medidas como um dos seus diferenciais competitivos. As principais análises realizadas pela equipe de Assessoria que servem para embasar as partes interessadas são as análises de custo do negócio. Nas análises de custos são levantados os custos de produção, custo de venda e custos de operação das unidades de negócios. Os custos são analisados por processo, onde é possível identificar melhorias e otimização de processos podendo alcançar uma redução de custo e/ou melhoria da qualidade do produto.

Em relação a estratégia de custos, para definição de suas metas e planejamento das atividades a Santos e P. LTDA faz uso do método de Custeio ABC para determinar os custos por departamento, identificando os custos por processo e identificando possíveis reduções de atividades/processos assim como otimização dos mesmos; que permite a alta gestão definir quais são os valores exatos quando se remete aos custos de fabricação e venda do Gelato. Com a utilização dessa metodologia a equipe responsável pela análise consegue rastrear os custos reais de cada atividade realizada buscando relacionar como essas atividades estão contribuindo para o aumento das receitas e para a otimização do consumo dos recursos.

Outra estratégia abordada pela empresa objeto de estudo é a de mensuração e análise dos custos dos concorrentes. O foco desta análise é avaliar como está o mercado e como estão sendo posicionados os produtos da empresa perante a seus concorrentes. O estudo consiste em realizar uma mensuração reversa do preço do

produto, estimando quais são os custos a partir do preço de venda dos produtos de mercado, mix de produtos e infraestrutura. A partir dessas análises, são realizados cálculos para estimar quais são os custos dos produtos e da operação dos concorrentes, para que os Stakeholders tomem decisões estratégicas.

Em relação aos indicadores de performance a Santos e P. LTDA divide em dois tipos: Indicadores chave e indicadores de controle. Os indicadores chave são aqueles que representam o objetivo ou o tema estratégico, onde sua relação está diretamente alinhada com as metas. Os indicadores de controle são os indicadores que irão garantir que os indicadores chave sejam alcançados.

Posteriormente a elaboração das análises, definição dos objetivos, metas e indicadores de performance, os dados são consolidados pela equipe de estratégia e discutidos entre a alta gestão, onde irão definir o mapa estratégico do negócio. A definição do mapa estratégico traz consigo toda a cadeia do planejamento para os próximos quatro anos da empresa.

Imagem 1 – Mapa Estratégico 2021 – 2024, Santos e P. LTDA



Fonte: Fornecido pela empresa

A Imagem 1 apresenta o mapa estratégico atual da Santos e P. LTDA que representa a estratégia para o período de 2021 – 2024.

Conforme é possível observar na Imagem 1, a perspectiva financeira possui duas frentes: “Assegurar o crescimento econômico-financeiro do negócio” e “Desenvolver novos métodos para controle de custos”. Com a visão da gestão para o controle dos custos alinhado com o crescimento econômico-financeiro do negócio transforma a estratégia financeira em uma vantagem competitiva perante aos seus concorrentes.

Vale ressaltar que a base para o alcance dos objetivos definidos na perspectiva financeira está na perspectiva de processos, onde nota-se que a maioria dos processos organizacionais da Santos e P. LTDA está focada na gestão e controle dos custos. Esse enfoque justifica-se como o diferencial da gestão da empresa, pois está intrínseco na cultura dos colaboradores.

Métodos e ferramentas de gestão e controle do custo

A empresa possui um setor de Controladoria que é responsável pela gestão e controle dos custos em cada unidade de negócio, servindo como um apoio aos regionais e a alta gestão. Na cidade de Teresina/PI possuem dois colaboradores responsáveis por realizar as análises de custo, relatórios de mensais e de rotina bem como verificar in loco o desenvolvimento dos processos de produção, venda e armazenamento dos produtos e insumos

Como mencionado anteriormente, a empresa utiliza o método do custo baseado em atividades (custeio abc) para mensurar os custos de seus processos de fabricação e venda de Gelato. No método a Santos e P. LTDA segmenta a empresa por departamento e em seguida elenca os processos dos departamentos analisando as etapas de cada atividade e quantificando os custos de execução.

O processo de coleta dos dados é manual onde o colaborador da controladoria verifica a execução da atividade e, através de uma ficha de controle/inspeção, realiza uma auditoria verificando os custos do processo e se a atividade está seguindo o padrão definido pela empresa. Cada processo considerado crítico para a empresa possui uma ficha de controle/inspeção onde são analisados: o padrão das atividades, os custos diretos e indiretos e cada atividade, custos com desperdícios e verificação das projeções de consumo.

Nos processos que envolvem a utilização dos insumos para a fabricação, cada matéria prima é pesada em uma balança de precisão e anotado a quantidade que está sendo usada para a fabricação do Gelato e inserido na ficha de controle/inspeção. No momento que a equipe insere no sistema o peso dos insumos utilizados o sistema realiza um cálculo da quantidade estipulada na receita e o total utilizado. As diferenças são consolidadas e analisadas pela equipe da controladoria para que a operação consiga fabricar os produtos com as medidas mais próximas possível das receitas.

Em relação ao controle dos desperdícios nas vendas o processo de mensuração é relacionado a quantidade do produto que não é possível realizar venda ou o que sobra das vendas. Esses valores são mensurados e contabilizados dentro do sistema, onde são realizadas análises para identificar como reduzir o desperdício. Nestes casos as equipes de produção e vendas e analisam junto com a controladoria para realizar um planejamento de produção mais próximo a demanda e assim reduzir os desperdícios de produto final.

Após a coleta dos dados, todas as informações obtidas são inseridas dentro do sistema de gestão da empresa, onde os dados são compilados e relacionados com as demais informações operacionais. Com os dados consolidados dentro do sistema, o mesmo fica responsável de relacionar e consolidar os custos dos processos para definição dos custos totais de fabricação, venda e estoque. Em

seguida, são gerados os relatórios de gestão de cada unidade de negócio para análise da operação.

Outra ferramenta utilizada pela empresa para realizar a gestão dos custos são os BI's estratégicos. Atualmente a empresa possui três painéis de gestão dentro da plataforma Power BI para consolidar a estratégia do negócio com os resultados das análises e da operação: "Operação Santos e P.", "Estoques totais" e "Painel Estratégico". Todos os painéis possuem conexão direta com o banco de dados do sistema onde à medida que as informações são atualizadas no sistema de gestão também são atualizadas nos painéis de gestão. Em todos os painéis as informações de custo estão presentes e bem estratificadas desde o início do processo até a sua resultante.

O Painel Estratégico é o local onde é consolidado os dados operacionais com o mapa estratégico do negócio. No painel os regionais e a alta gestão pode avaliar a performance de cada unidade, cidade ou região, bem como entender quais são os mixes de produtos adequados para cada região. Entretanto o foco principal do painel é apresentar como está a performance do negócio de acordo com o que foi planejado e analisar o que pode ser feito para melhorar ou manter o desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a Gestão Estratégica de uma empresa considerando quais são os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos definidos no Plano Estratégico, bem como identificar quais qual a relação do custo com a estratégia da empresa e quais são os métodos e ferramentas utilizadas para a gestão do custo.

Observa-se a partir do estudo de caso apresentado que a empresa possui um planejamento estratégico bem definido com dados e informações amplas e precisas. As etapas do planejamento

são organizadas e seguem uma sequência lógica para sua execução. Apesar da forte concorrência no setor, a Santos e P. LTDA apresenta uma estratégia forte baseada nos fundamentos teóricos e práticos, oferecendo produtos de qualidade com o controle efetivo dos custos sendo apresentado como o diferencial competitivo.

A utilização do BSC como ferramenta de gestão da estratégia permite a empresa buscar uma projeção clara do seu futuro a partir das definições estratégicas, sendo possível visualizar o resultado gerado por cada indicador ou ação. Além disso, com o uso do BSC a empresa e seus colaboradores conseguem visualizar de forma clara e prática quais são os objetivos e metas definidas a partir do Mapa Estratégico.

Em relação a abordagem de custos, o setor da controladoria possui uma definição clara de qual é o seu papel dentro da organização, entendendo bem quais são suas atividades bem como sua importância. Percebe-se que o setor consegue demonstrar um domínio na gestão do controle dos custos de fabricação e venda de Gelato, tendo em vista que a apuração e medição dos dados é realizada de maneira independente para cada processo.

Analisando a estratégia da empresa com a gestão estratégica de custos observa-se que a mesma conseguiu estruturar seus processos internos para ter como base a premissa do custo. Com essa gestão, é possível que se tenha uma maior garantia de baixo custo mantendo a qualidade dos produtos ofertados.

No que tange às ferramentas empregadas pela empresa, todas conseguem atender as demandas da alta administração, dos regionais e da operação. Os painéis de gestão conseguem apresentar uma visão do negócio como um todo, sendo possível estratificar as informações e a estratégia por unidade de negócios, cidade e região.

A partir do exposto apresentado e tendo em vista a relevância sobre o tema de gestão estratégica de custos para o mercado, fica

como sugestão para trabalhos futuros análise e otimização dos processos, análise aprofundada dos custos de fabricação e venda e técnicas de redução de desperdícios.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Shannon W.; DEKKER, Henri, C. Strategic cost management in supply chains, part1: structural cost management. **Accounting Horizons**. v. 23, n. 2, p. 201-220, Jun. 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2009.

COLTRO, A; PAZZINI, E. F. A Função do Planejamento Estratégico Dentro de uma Organização. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 32, p. 55-62, 2017.

FLORIANO NETO, Joaquim. RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura Ribeiro. Planejamento estratégico com uso do Balanced Scorecard de uma empresa pré-moldados: um estudo de caso. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 15, pp. 05-30. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/pre-moldados>

HOQUE, Z. 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. **The British Accounting Review**, v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014.

KAPLAN, RS; NORTON, DP. O Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho. **Harvard Business Review**, n. 70, v. 1, 1992. pp. 71-79. Disponível em: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KURTESSIS, J. N.; EISENBERGER, R.; FORD, M. T.; BUFFARDI, L. C.; STEWART, K. A.; ADIS, C. S. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. **Journal of management**, v. 43, n. 6, p. 1854-1884, 2017.

MORAES, R. O.; IGARASHI, E. T.; CAMALHO, R. R.; MARQUES, K. C. M. Gestão Estratégica de Custos: Investigação da Produção Científica no Período de 2008 a 2012. **Congresso Brasileiro de Custos**, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PATZLAFF, A. C., Patzlaff, P. M. G. Análise da relação “causa e efeito” do balanced scorecard: um estudo aplicado no terceiro setor. **Faro**, Valparaíso, v. 1, n. 21, p. 3-25, 2015.

RIBEIRO, REM; SOUSA, LHSS; DUARTE, CTT (Org.). **Piauí Cases**. (1a ed.). Teresina: Kindle Direct Publishing, 2019. Disponível em: <https://unifsa.com.br/site/e-book-piaui-cases-esta-disponivel-para-download/>

ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; de MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2015.

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.

SILVA, Christian Luiz da. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, v. 2, n. 2, 2017.

THOMPSON. A. A. *et al.* **Administración estratégica**. Delegación Álvaro Obregón: McGraw-Hill Companies, Inc. 2012.

VOESE, Simone Bernardes; MELLO, Rebert José Gomes. Análise bibliométrica sobre gestão estratégica de custos no Congresso Brasileiro de Custos: Aplicação da lei de Lotka. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v.11, n. 1, 2013





LESTU
Publishing Company



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO

ISBN: 978-65-85729-05-5

