

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTO FOCADA NA PRESERVAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DAS EMPRESAS PARA ENFRENTAR TEMPOS DE AUSTERIDADE

COST MANAGEMENT'S IMPORTANCE FOCUSED ON INTELLECTUAL CAPITAL PRESERVATION OF COMPANIES TO FACE TIMES OF AUSTERITY

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE COSTOS DIRIGIDA A LA PRESERVACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS EMPRESAS PARA ENFRENTAR TIEMPOS DE AUSTERIDAD

Antonio Henrique Sobrinho Sousa¹
Francisco Oliveira Cruz Granatto²

Resumo

Atualmente, as organizações vivem momentos difíceis, de austeridade, redução intensa de custos, e necessidade de garantir produção lucrativa apesar de muitas demissões. Para contenção eficaz de gastos em momentos de crise é fundamental uma boa gestão de custos de modo que, futuramente, também haja certa vantagem competitiva. Isto posto, este artigo investiga a gestão de custos — por meio de levantamento bibliográfico e análise exploratória qualitativa — de algumas empresas da região de Carajás-PA, principalmente de uma multinacional que passou por várias crises e precisou otimizar recursos em razão da queda do preço de suas *commodities*. Para evitar perda de capital intelectual, as empresas devem adotar planejamento estratégico de custo que envolva métodos de contabilidade para saber com o que e quando utilizar seus recursos financeiros, e assim garantir estabilidade e competitividade no mercado sem precisar demitir seus colaboradores.

Palavras-chave: custos; austeridade; crises; gestão; capital intelectual.

Abstract

Currently, organizations are going through difficult times of austerity, intense cost-cutting, and the need to ensure profitable production despite many layoffs. For effective cost containment in times of crisis, good cost management is fundamental, so that in the future there will also be a certain competitive advantage. Therefore, this article investigates cost management — by means of a bibliographical survey and qualitative exploratory analysis — of some companies from Carajás-PA region, mainly of a multinational company that has gone through several crises and needed to optimize resources due to the fall in the price of its commodities. To avoid loss of intellectual capital, companies should adopt strategic cost planning that involves accounting methods to know with what and when to use their financial resources, and thus ensure stability and competitiveness in the market without having to lay off their employees.

Keywords: costs; austerity; crises; management; intellectual capital.

Resumen

Las organizaciones actualmente están enfrentando momentos difíciles, de austeridad, reducción intensa de costos y necesidad de garantizar producción lucrativa, a pesar de la reducción de personal. Para una contención eficaz de gastos en momento de crisis, es fundamental una buena gestión de costos, de manera que, en el futuro, haya una cierta ventaja competitiva. Frente a eso, este artículo investiga la gestión de costos — por medio de revisión bibliográfica y análisis exploratorio cualitativo — de algunas empresas de la región de Carajás-PA, principalmente una multinacional que ha enfrentado varias crisis y ha necesitado optimizar recursos por la caída de los precios de

¹ Técnico de Planejamento e Programação de Manutenção. Graduado em Gestão de Recursos Humanos (Uninter), Pós-Graduando em Administração e Finanças (Uninter). E-mail: henrique.sobrinho@hot.com.

² Bacharel em Ciências Contábeis (Estácio), Pós-Graduado em Controladoria (Universidade Federal do Paraná). E-mail: naoqueroreceberemails@gmail.com.

sus *commodities*. Para evitar la pérdida de su capital intelectual, las empresas tienen que asumir planificación estratégica de costos, que incluya métodos de contabilidad para saber con qué y cuándo utilizar sus recursos financieros; de esa forma, podrán asegurar estabilidad y competitividad en el mercado, sin necesitar deshacerse de sus trabajadores.

Palabras-clave: custos; austeridade; crise; gestão; capital intelectual.

1 Introdução

O foco maior das empresas é lucrar, motivo pelo qual são constituídas. Contudo, eventos repentinos elevam o preço dos produtos, o que faz os empresários precisarem reduzir custos, por exemplo, com a diminuição de funcionários, mesmo que essas reduções gerem sobrecarga para os remanescentes, que impacta negativamente sua performance.

Goldratt (apud SCHIER, 2012, p. 189) afirma que “a meta principal das organizações, quanto a sua produção, é originar ganho para os seus investidores”. Yure Campos, especialista em gestão estratégica de finanças corporativas, em uma de suas palestras diz que “a organização necessita ser bem reestruturada em seus bons momentos, pois, em tempos de crises, a gestão de custo deve planejar um processo de melhoria para obter o sucesso e se manter de pé”.

Entretanto, as crises mundiais afetam várias empresas e deixam o cenário mercadológico mais competitivo, de modo que as organizações buscam otimizar seus recursos (processos e atividades), a fim de atingir determinado desempenho pelo menor custo, embora percam o bem mais valioso, as pessoas, por não elaborarem um planejamento de gestão financeira com foco no cenário futuro para se manter equilibradas perante a crise. Segundo Goulart Júnior (2000), a gestão de custos é um dos fatores de destaque de uma empresa no mercado, porque assim pode identificar e analisar produtos e gastos.

A pergunta que norteia este artigo é: por que, em tempos de crise, o primeiro custo reduzido nas organizações é com o trabalhador? Com isto, o trabalho visa mostrar a importância da gestão de custo nas organizações para tempos de austeridade, pois, o controle financeiro bem pregado garante a valorização do capital intelectual, assim como o mantimento à empresa nos tempos de crise. Para tanto, desenvolveu-se estudo a partir de revisões bibliográficas, análise do cenário econômico mundial, bem como por uma pesquisa exploratória e qualitativa de determinadas empresa no complexo de Carajás, no Pará.

2 Gestão de custo nas organizações

2.1 Gerir custos e despesas

O processo de gerir *custos* e *despesas* envolve todas as áreas da empresa, que utiliza seus recursos econômicos. O custo é a soma dos gastos incididos e indispensáveis para obtenção, câmbio e procedimentos necessários para deixar a qualidade e a localização dos estoques atualizadas.

A gestão de custos tem como seus principais objetivos a contagem do custo de seus produtos, dos seus departamentos, controle de custos da fabricação ou da produção, atendimento das exigências contábeis e fiscais, a eliminação de desperdícios, a melhoria de processos e ajuda nas decisões estratégicas que são tomadas. (PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2001, p. 102).

As despesas são o valor gasto com bens e serviços referentes à manutenção da atividade da organização, como também os esforços para obter, por meio da venda dos produtos, todas as receitas.

Despesas podem ser denominadas como gastos indispensáveis para a venda e envio dos produtos de uma forma geral. Estes gastos estão diretamente ligados às áreas de comércio e de administração da empresa. (PADOVEZE, 1996, p. 202).

Tanto os custos como as despesas são analisados nas categorizações de *Gastos Fixos* e *Gastos Variáveis*. Os primeiros dizem respeito aqueles cujo valor não sofre alteração nos casos de aumento ou diminuição da produção da empresa. Não dependem, portanto, do nível de serviços, e são também conhecidos como custo de armação ou estrutura (ex.: limpeza, conservação e salários da administração).

Um determinado custo só pode ser considerado fixo em analogia a um certo período de orçamento e com relação a uma determinada faixa denominada faixa que interessa, compreendendo ainda que estes custos fixos podem sofrer certas variações a partir de um determinado período de tempo. (HORNGREN, 2004, p. 22).

Os *Gastos Variáveis* são aqueles alterados adequadamente conforme o nível de produção ou de serviços. Nesta categoria os valores dependem absolutamente do volume que se produz ou do volume de vendas realizado em determinado período (ex.: matéria-prima e insumos de produção).

Gastos fixos são, considerados, aqueles que independem de serviços da empresa no período de curto prazo. Os gastos variáveis, por outro lado, estão inventariados, de forma direta, com a produção, isto é, eles crescem com a ampliação do nível de agilidade da empresa. (BORNIA, 2002, p. 42).

A partir desses gastos a empresa lança diretrizes para controlar as finanças, tais como gastos com viagens, veículos, transporte, eventos, infraestrutura, contratos, materiais, serviços, telefonia e pessoais. Uma técnica para monitorá-los e controlá-los é o gerenciamento do valor agregado, utilizado em muitas empresas, por meio do qual é possível integrar escopo, cronogramas, recursos, e medir objetivamente, através de indicadores, o desempenho da empresa. O termo *valor agregado* se refere à atividade do empreendimento e ao custo relativo para realizá-la.

2.2 Projeção dos gastos

A projeção se refere aos gastos realizados, acrescidos aos projetados, dos meses posteriores. As projeções são baseadas nos volumes estatísticos informados pela área de Programação e Informações Gerenciais através do Fluxo Anual de Produção (FAP) — Reprogramado, e informações de gastos da empresa.

A aquisição de um produto ou qualquer serviço, que origina sacrifício financeiro para a organização, hecatombe esse constituinte por entrega ou compromisso de entrega de ativos é denominado gastos, ou seja, endividamento adotado para se obter um terminado produto, bem ou serviço. (MARTINS, 2003, p. 24).

Gastos de investimento são aqueles que beneficiarão dois ou mais exercícios sociais e precisam ser acrescentados ao ativo imobilizado da organização, como os custos de compra do bem, montagem, instalação, além dos gastos relacionados, a exemplo do frete e dos impostos.

Gastos do período, ou de custeio, são aqueles que necessitam ser aglomerados às contas de custo ou as despesas do período, por favorecerem apenas um exercício, e são indispensáveis para sustentar o ativo em condições de operação, sem aumentar sua vida útil, a exemplo dos gastos com manutenção e reparos.

Custo é a soma dos valores de recursos necessários à produção de determinados bens e serviços. Podem ser considerados, também, como todos os gastos referentes a serviços de produção, agregando o custeio por processos e fases.

2.2.1 Projeção semanal

A projeção semanal é apurada para definir qual a previsão de gastos em Reais para o período (mês/ano). Com base nestas informações, obtidas por grupo de conta contábil, é atualizada a projeção de gastos operacionais das empresas. Tais informações são consolidadas e repassadas por um grupo específico, na maioria das vezes analistas de custo da gestão

econômica responsáveis pela consolidação dos gastos semanais da empresa, gerando um boletim semanal. Neste informativo, a projeção se compõe por dois painéis: um com o somatório de gastos por agrupamento, e outro segregando estes agrupamentos entre contas de natureza fixa e variável.

2.2.2 Projeção mensal

Esta projeção de gastos deve ser elaborada mensalmente, totalizando os valores da organização, assim como deve ser atualizada mensalmente com os gastos realizados e a última projeção enviada pelas áreas operacionais e matriciais da empresa.

2.3 Gestão de custo ou contabilidade de custo

A gestão de custo é fator que gera o sucesso das empresas, é ela que identifica e avalia nos produtos a alocação dos custos. Está ligada, também, ao processo de custeio e se torna essencial na identificação e no controle dos custos para desenvolvimento da produtividade, para o progresso na tomada de decisões, a reger preços e investimentos, a fim de melhorar continuamente o processo produtivo na organização.

Os custos são predeterminados e se propõem a deliberar problemas de planejamento e controle em circunstâncias específicas. Estes são organizados para algumas operações, levando em consideração a norma contábil geralmente aceito de grande valor. (LEONE, 2000, p. 65).

A gestão de custo engloba várias medidas de controle, como a projeção de custeio e de gastos diretos. Projeção de custeio é o valor de gasto monetário que contempla um período futuro. Gastos diretos são os apropriados diretamente em contas ou cálculos contábeis e centro de custo.

A contabilidade de custos, nas organizações, quando junta os custos e institui em documentos complacentes, pretende alcançar três finalidades fundamentais: a deliberação do lucro, a tomada de decisão e também o controle das operações. Isso ajuda a esquematizar e aperfeiçoar o desembolso, assim como a contabilidade gerencial para controlar da melhor forma o que foi produzido. (LEONE, 1983, p. 14).

Nas organizações, a projeção de custeio é elaborada para os gastos diretos, bem como para preenchimento de lista técnica em planilha com valores executados para os períodos passados, e valores projetados para os períodos futuros, com a melhor previsibilidade. Para

projeção dos gastos diretos (fixos e variáveis), gera-se planilha, através de conta contábil e do centro de custo, após o fechamento contábil.

A projeção de gastos é elaborada em quatro grandes grupos:

- *Pessoal* – elaborada pela Gestão Econômica da empresa, baseada no histórico de gastos.
- *Material* – a Gestão Econômica construirá a projeção de gastos com materiais por conta contábil e centro de custo, baseando-se no histórico de gastos.
- *Serviços* – a Gestão Econômica construirá a projeção de gastos com serviços por contrato, conta contábil e centro de custo, baseando-se no histórico de gastos, nos reajustes de preços e nas mudanças de escopo de serviços.
- *Energia elétrica* – a Gestão Econômica enviará os consumos projetados e retornará com os gastos de energia a serem projetados.

Para uma melhor gestão, as organizações usam planilhas específicas com todas as projeções lançadas, que servem como base de dados para a carga do sistema de orçamento e para a construção das planilhas internas de acompanhamento de gastos.

Na gestão de custo, os gastos são todos dispêndio oriundo das atividades produtivas (custo), não produtivas (despesas) e de investimentos (ativo imobilizado, intangível). O processo de custeamento representa todo lançamento feito em centro de custo primário e conta primária, e é de responsabilidade orçamentária do gestor de custo.

Custo, também chamado montante de caixa ou equivalente de caixa pago, é o valor reto de outro recurso oferecido para contrair um ativo na data de sua compra ou edificação. Cada segmento, especificamente, pode ser entendido da seguinte forma: Comércio, Indústria e Serviços.

Martins (1992) cita custos como o consumo referente aos bens e serviços empregados em uma determinada produção, ou seja, o valor gasto nos *inputs* aproveitados na produção da companhia.

A estimativa do custo requer o acompanhamento mensal da execução, o monitoramento da evolução dos gastos, a estimativa de gastos futuros e o planejamento das ações corretivas necessárias para buscar a aderência entre os valores estimados e executados.

Vale ressaltar que, em projetos, os custos comprometidos nas organizações também devem ser verificados e acompanhados, assumindo prestação de serviço, entrega de material, equipamento, pagamento por rescisão contratual e desmobilização, entre outros.

2.4 Capital intelectual

Nas atuais circunstâncias, é necessário investir em conhecimento para inovação. Antunes (2000) afirma que “as empresas precisam apoiar-se no Recurso Humano da Ciência e não no recurso da força física; da tecnologia; à medida que, o do conhecimento completa este fator e pleiteia pelo potencial da inteligência”. Assim, a empresa deve buscar colaboradores inteligentes que usem seu tempo e sua capacidade para encontrar soluções inovadoras. O dinheiro tem amplo poder na organização, contudo, o capital intelectual é fundamental para assegurar bons investimentos e prosperidade.

As máquinas por vezes atuam melhor que o homem, mas não podem idealizar, inovar, pensar e nem desempenhar tarefas além das que estão programadas para fazer. O ser humano, contudo, têm capacidade para desenvolver e reinventar formas de exercer suas atividades.

Stewart (1998) descreve, ainda, que “a atividade rotineira, que estabelece pouca habilidade, não causa, nem concentra capital humano para a empresa, mesmo sendo feita manualmente”.

Capital Intelectual é desenvolvido e agregado quando a maior parte do período e da capacidade das pessoas, que trabalham na empresa, é dedicado a atividades inovadoras para tornar a companhia como um diferencial competitivo no mercado. (STEWART, 1998, p. 60).

Dessa forma, observa-se ser indispensável às pessoas otimizarem seu tempo e capacidades, em serviços que gerem melhores efeitos tanto para as empresas, como para si.

O capital intelectual se valorizou devido à inteligência inovadora dos líderes aos quais os empregados estão diretamente ligados na empresa, assim como pelo mercado, e, sobretudo, pelo cliente. Esse capital possui informações que não estão disponíveis ao público, cujo conteúdo pode comprometer a reputação da companhia.

Portanto, as empresas cada vez mais procuram desenvolver e manter as pessoas em seu quadro funcional, pois, o capital intelectual representa uma importante amostra do seu valor total. Contudo, muitas empresas têm dificuldades para medir o valor desse ativo intangível, e correm risco de perder um impulsionador extraordinário. Assim, o capital estrutural ingressa para capitalizar o recurso humano na companhia.

O gerenciamento do capital intelectual, ou a sua gestão, é como um mar recentemente descoberto, que ainda não se incluiu do mapa, e poucos gestores percebem suas extensões ou compreendem como navega-los. (STEWART, 1998, p. 53).

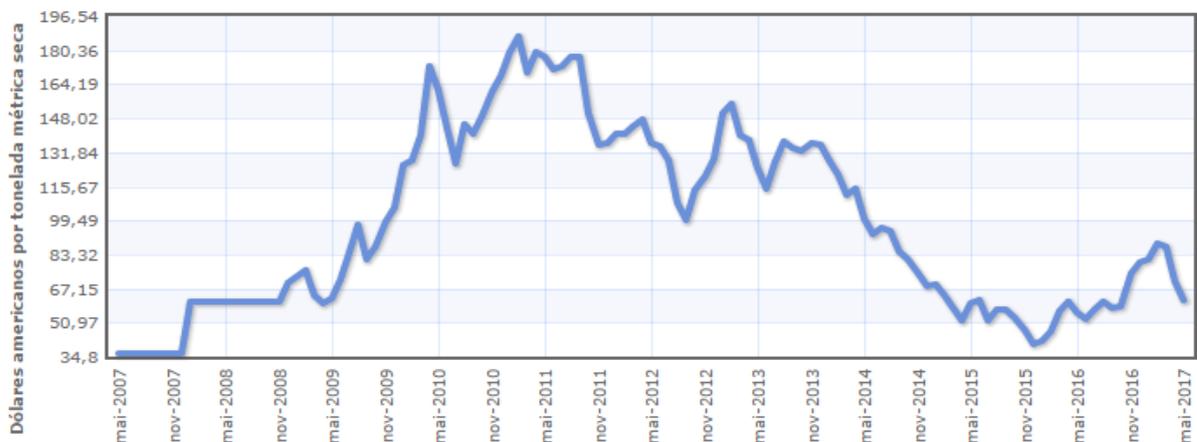
Isto posto, as organizações ainda tentam desvendar esse ativo e como administra-lo com alento em prol do seu sucesso.

2.5 Redução de custo das organizações no Pará

Em 2014, as organizações da região de Carajás, no estado do Pará, deparam-se com uma queda acentuada nos preços de suas principais *commodities* comercializadas, o que durou até meados de 2016. Para uma importante multinacional que atua na região, o principal produto é o minério de ferro, de modo que, se a crise afeta tal companhia, consequentemente afeta às empresas contratadas.

Esse cenário é bastante desafiador e exige que toda empresa busque constante redução de custo. Em palestra, o ex-presidente da multinacional, Murilo Ferreira (2016) cita, “não tem outra fórmula: produtividade, eficiência operacional e disciplina na alocação de capital, de forma a oferecer aos nossos clientes o melhor produto”. A multinacional passou cerca de sete anos (2008-2014) com o preço do seu principal produto (minério de ferro) em alta no mercado, obtendo bons resultados. Este período ficou conhecido como *superciclo do minério de ferro*. Contudo, no início de 2014, o preço do minério de ferro começou a cair drasticamente, e em um intervalo de apenas um ano o preço foi de US\$ 128,00 para US\$ 69,00.

Gráfico 1: Preço do minério de ferro x dólares americanos por tonelada métrica seca de mai. 2007 a mai. 2017



Perante o atual panorama da indústria de mineração, com o preço da *commodities* em queda e margens de lucro menores, as empresas esforçam-se para reduzir os custos de produção e aumentar a eficiência das unidades para minimizar a perda de receitas. Desta forma, a longo prazo, o arrocho nas companhias pode gerar maior eficiência e lucratividade durante a época de baixa e no retorno à alta.

Logo, para a multinacional em questão se manter competitiva seria fundamental a redução de custo em suas atividades e recursos, principalmente porque seus gastos com

produção superam os de suas concorrentes, o que atrapalha a competitividade no mercado. Essa contenção de gastos pode ser feita de várias formas e em diversos setores da organização.

Contudo, a maioria das organizações não está preparada para um mercado tão dinâmico, o que contribui para que as decisões que visam a redução de custo necessárias sejam, por vezes, apenas reativas, sem planejamento consistente em relação à situação da empresa. A falta de planejamento acarreta decisões precipitadas, e a mais comum é a redução do número de colaboradores da empresa.

O caso da multinacional abordada neste estudo não diferiu, porque houve redução de colaboradores em todas as áreas da empresa, porém, a quantidade de serviço/atividades não sofreu redução proporcional, de maneira que a maioria dos colaboradores remanescentes foi sobrecarregada e excessivamente cobrada para dar conta do mesmo volume de trabalho com uma equipe menor.

Com a redução de colaboradores, a empresa buscou atenuar a aplicação de ferramentas para a melhoria do controle de processos, visando aumentar a produtividade e eficiência de suas operações. Contudo, uma organização não permanece com vantagens competitivas sem o capital intelectual, o qual, segundo Stewart (1998), é utilizado para criar um benefício diferencial em uma organização.

3 Metodologia

O artigo objetiva debater a importância da gestão dos custos como um ponto de sobrevivência para as companhias, e aborda alguns métodos de custeio e suas definições, como a relacionada à gestão de custos e despesas, à projeção de gastos, assim como à contenção de gasto em tempos de crise para preservar o capital intelectual.

A metodologia desenvolvida neste trabalho recorreu a pesquisas, pois, conforme Gil (2009), “a pesquisa considera-se como a junção de materiais que é desenvolvido de trabalhos já constituídos como artigos, jornais e livros”. A análise deste estudo é exploratória, interpretativa e diligente.

A atividade fundamental dos conhecimentos na sua sindicância e descobrimento da realidade é denominada pesquisa. Esta pode ser considerada, também, como um estudo teórico de leal procura que determina um processo essencialmente não acabado e permanente. E uma atividade de justaposição consecutiva do fato que nunca se exaure, combinando particularmente a conjetura e os dados. (MINAYO, 1993, p. 23).

Para tanto, o trabalho versa sobre pesquisas bibliográficas e um estudo do cenário mercadológico da multinacional para discussão do tema, cujos resultados demonstram a

importância do capital intelectual nas organizações, considerando a gestão do custo como armamento para tempos de austeridade, para garantir a estabilidade do indivíduo imbuído de conhecimento que pode trazer vários benefícios para as organizações, mesmo em meio as intempéries empresariais.

4 Resultado e discussão

Analisando as pesquisas dos autores consultados a respeito da importância da gestão de custo que preserva o capital intelectual em tempos de crise, entende-se que as empresas devem adotar métodos de contabilidade de custo, métodos de custeio e sistemas financeiros para saber com o que, quando e onde utilizar o recurso financeiro da companhia.

Constata-se a dificuldade de as empresas realizarem esse tipo de controle para preservar seu maior capital, pois, em tempos de austeridade, o primeiro recurso do qual a companhia se desfaz é o humano. Mas, se buscassem uma estratégia eficaz para reduzir gastos antes da chegada da crise, com certeza, saberiam lidar com a austeridade preservando as pessoas.

Entre os gastos de uma empresa são considerados todo desperdício ou sacrifício financeiro para se obter bens, serviços ou produtos. Por conta disto, muitos autores elegem a contabilidade ou gestão de custos nas empresas como diferencial nessas ocasiões. Drucker (1998, p. 25) conceitua essa contabilidade como “um utensílio diligente de importância, extraordinária, para as empresas de qualquer ramo, tamanho ou região”; o CRC-SP (1992, p. 15) define essa gestão como “o processo metódico de usar as entradas da contabilidade para armazenar os custos de uma determinada operação de negócio com o intuito de obter capitalização e rentabilidade por meio da sua produção”.

Como já mencionado, em Carajás-PA, a queda dos preços das *commodities* da multinacional gerou um impacto brusco, houve redução de empregados em várias empresas e a quantidades de atividade permaneceu estável. Isto gera desconforto para o colaborador e mostra a incompetência dos gestores quando se trata de planejamento estratégico de custo.

A contabilidade de custo nas empresas serve como referência para planejar, monitorar e controlar os gastos a longo prazo, e deve ser utilizada na bonança, em que o lucro tende a aumentar, pois, o foco no custo contribui para melhoria dos resultados da empresa.

A partir das análises das pesquisas e mercadológica, verificou-se que as empresas se tornam financeiramente vulneráveis quando lhes falta gestão plena do custo, de modo que só conseguem reduzir gastos quando a crise está à porta. Para evitar maiores prejuízos, a companhia precisa ser bem estruturada nos períodos mais lucrativos, caso contrário, nos

momentos de austeridade, o capital intelectual, que gera melhorias contínuas e lucratividade para a empresa, será sempre o primeiro alvo na redução de custos.

5 Considerações finais

Observou-se neste artigo a importância da gestão de custo para preservação do capital intelectual nas organizações. Compreende-se, também, que uma empresa necessita proteger seus gastos, tanto semanais quanto mensais, de modo que tenha controle das contas fixas e variáveis de um determinado período.

Gerir custos e despesas em uma organização é crucial para amortecer os impactos de momentos desfavoráveis da conjuntura econômica. Para tanto, o controle da gestão de custo é fundamental, pois, observa-se que o capital intelectual é o primeiro ativo a ser dispensado em uma empresa em tempos ruins, por ser o recurso mais dispendioso.

Ressalva-se que, segundo pesquisas nas empresas do complexo de Carajás, no estado do Pará, os custos não são bem geridos, de maneira que as reduções, conforme apresenta o Gráfico 1, foram intensas devido à queda do preço das *commodities* da multinacional.

Portanto, entende-se que o sucesso da organização não depende apenas da implantação de um preceito de alta ciência ou tecnologia. Além disto, para que a empresa se torne competitiva é imprescindível que tenha um aperfeiçoamento em seus processos, o que compreende a gestão de custos, um bom planejamento, uma boa estratégia, as quais facilitem as decisões. Isto é, a competitividade e o sucesso da empresa dependem basicamente da gestão estratégica que deve incluir, de forma geral, a contabilidade de custos.

Referências

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO (CRC-SP). **Custo Sobre Contabilidade de Custo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresa**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOULART JÚNIOR, R. **Custeio e Precificação no ciclo de vida das empresas**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

HORNGREEN, Charles. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastiao Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Altas, 2001.

SCHIER, C. U. C. **Gestão de Custos**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2012.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. 6. ed. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campos, 1998.