

Custos *versus* demanda: estudo de caso em uma empresa de produção de ração bovina.

Jéssica da Silva Pilati¹
Lucélia Aparecida Rothermel²
Mônica Picolo³
Keidiani Pereira⁴
Luciano Silva Meneses⁵
Ana Paula Matos Damian Silva⁶

Resumo: Este estudo trata-se sobre quais maneiras de minimizar os custos operacionais no departamento de produção de ração bovina. Neste sentido busca-se conhecimentos e informações de métodos que poderão ajudar a resolver a problema questão. Tendo como objetivo principal analisar os meios de minimizar os custos operacionais e assim favorecer a empresa. Neste projeto tem como objetivo demonstrar a melhor forma de método eficaz para resolver o problema da empresa, e assim apresentado a proposta OBZ- Orçamento Base Zero. Em relação a metodologia do trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa, com o procedimento de estudo de caso e instrumentos que visam entrevistar o gestor responsável pelo setor de produção. Conclui-se que a empresa possui custos desnecessários, os quais serão resolvidos com a aplicação da metodologia proposta, além de resolver o problema de atender toda a demanda solicitada.

Palavras-chave: Custos Operacionais; Demanda; OBZ.

Abstract: This study is about ways to minimize operational costs in the beef production department. In this sense, knowledge and information about methods that can help solve the problem are sought. Having as main objective to analyze the means to minimize the operational costs and thus favor the company. This project aims to demonstrate the best form of effective method to solve the company's problem, and thus presented the proposal OBZ - Zero Base Budget. Regarding the work methodology, a qualitative approach was used, with the case study procedure and instruments that aim to interview the manager responsible for the production sector. It is concluded that the company has unnecessary costs, which will be solved with the application of the proposed methodology, in addition to solving the problem of meeting all the requested demand.

Keywords: Operating Costs; Demand; OBZ.

¹ Bacharela em Administração pela Faculdade de Guarantã do Norte - UNIFAMA. Rua Jequitibá, nº 40, Jardim Aeroporto, CEP: 78520-000, Guarantã do Norte, MT. E-mail: jessicapilati235@gmail.com

² Mestra em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais.

³ Especialista em Gestão de Pessoas e Docência do Ensino Superior com ênfase em EAD.

⁴ Especialista em Contabilidade Fiscal e Tributária pela Faculdade de Ciências Sociais de Guarantã do Norte.

⁵ MBA Executivo em Logística pela Faculdade Arthur Thomas.

⁶ Especialista em Educação de Jovens e Adultos para a Juventude - EAD pela Universidade Federal de Mato Grosso.

1. INTRODUÇÃO

A relação dos custos e a demanda envolvidos no processo tem como objetivo atingir o menor valor monetário dos custos envolvidos no setor de produção e poder atender toda a solicitação de produtos feitas pelos clientes. Trata-se de minimizar os custos porém, oferecendo sempre produtos de qualidade e preço bom.

O estudo de caso aborda de que maneira minimizar os custos operacionais na transferência do setor de produção de ração bovina para zona rural, desta forma busca-se apresentar uma metodologia para diminuir os custos que a empresa possui e poder cumprir com toda a demanda de produto solicitado.

A escolha do título tem o objetivo de conhecer os custos e a demanda da empresa e com isso estudar a melhor estratégia para auxiliar no problema dos custos operacionais desnecessários e a falta de capacidade de atender a todos os clientes.

A construção do artigo justifica-se pela necessidade em que a empresa procura de um método para a minimização dos custos operacionais na transferência do setor de ração bovina para a zona rural. Com o aumento desse prédio tende-se aumentar a capacidade produtiva, porém sem ficarem no prejuízo em relação aos gastos e despesas.

A proposta de intervenção tem como foco a apresentação da metodologia de Orçamento Base Zero-OBZ, método esse que tem como objetivo característica principal começar do zero seu orçamento, como se fosse uma empresa nova, e assim qualquer despesa ou receita deve ser analisada profundamente para ver se realmente pode-se construir uma base ou se possui real necessidade de uso.

Para a realização do artigo foi utilizado a metodologia do estudo de caso, elaborado através de pesquisa e análise de conteúdo com uma abordagem qualitativa e descritiva e desta forma utilizado para apontar a melhor estratégia para a solução do problema da organização.

2. CUSTOS *VERSUS* DEMANDA

Padoveze (2004) define a contabilidade gerencial como sendo o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar as informações financeiras utilizadas pela administração para realizar as atividades de planejar, avaliar e controlar uma organização e, dessa forma, assegurando e contabilizando a utilização apropriada dos recursos. Desta forma a contabilidade geral serve para controlar todos os custos de uma empresa.

Para Lima (2014) custo são gastos que a entidade realiza com o objetivo de pôr o seu produto
V.11, N.1 (2023)

pronto para ser comercializado, fabricando-o ou apenas revendendo-o, ou o de cumprir com o seu serviço contratado. É todo dispêndio efetuado (ou ainda devido) pela empresa, que esteja diretamente relacionado ao processo de industrialização, comercialização ou de prestação de serviços.

O controle dos custos em uma empresa é muito importante, pois é com base neles que se pode estimar as possibilidades de decisões a serem tomadas dentro da organização. Em uma empresa os custos são conhecidos como custos operacionais, sendo todas as despesas que a organização precisa para se manter.

Conforme Scalon (2019), Custo Operacional nada mais é que todas as despesas que mantém o negócio funcionando. Em suma, os custos compreendem todos os gastos relacionados ao funcionamento de uma organização, sejam custos fixos, sendo que sem eles as suas atividades não seriam viáveis.

A empresa com conhecimento dos seus custos operacionais poderá ter um maior controle dos mesmos e assim enxergar possibilidades de redução dos custos desnecessários, viabilizando uma maior lucratividade da sua empresa.

De acordo com Vasconcellos (2008) a demanda é a quantidade de certo bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo. E esta procura, ou demanda, irá depender de variáveis que influenciam a escolha do consumidor, tais como; o preço do bem ou serviço, o preço dos outros bens e serviços, a renda do próprio consumidor e ainda o gosto ou preferência do indivíduo.

Lei geral da Demanda: relação inversamente proporcional entre quantidade e o preço do bem, que pode ser expressa pela curva ou escala de procura, revelando as preferências dos consumidores.

Conforme Conte (2014) O problema da demanda está em que tanto as intenções dos compradores como os preços futuros não podem ser previstos com total regularidade e precisão. Mesmo assim, em teoria, os fatores que mais influenciam a decisão de compra dos consumidores (demanda) podem ser mapeados e são, primeiramente, o preço do bem ou serviço, e depois, os preços de outros produtos, a expectativa quanto ao preço futuro, os gostos pelo produto e a renda do consumidor.

Os custos e a demanda devem andar estar mantidos no planejamento da empresa, pois a mesma deseja baixar esses custos operacionais, porém sem diminuir a demanda e sim aumentar. A

demanda influência nos custos que a empresa possui pois leva em consideração os valores da mão de obra- e matéria prima.

3. METODOLOGIA

A pesquisa embasou no modelo de estudo de caso, o qual para Beatriz (2017) é um método de pesquisa para observar um tema na realidade em sua especificidade. Quer dizer, o foco é direcionado para contextos da vida real de casos atuais. Isso significa dizer que é um método de pesquisa com investigação empírica. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

O método escolhido para o foi a pesquisa qualitativa ela mostrou os aspectos da realidade que podem ser provados, através de compreensões e explicações justificadas. De acordo com Stake (2011) a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser interpretativa, baseada em experiências situacional e humanística, sendo consistente com suas prioridades de singularidades e contexto, A coleta de dados foi realizada através de um questionário elaborado com dez questões descritivas, as quais foram direcionadas diretamente ao gestor do setor de produção. Para a interpretação dos dados foi utilizado a metodologia de análise de conteúdo.

3.1 Estudo de caso

De acordo com a FIA- Fundação Instituto de Administração (2020), o estudo de caso é um método de pesquisa ampla sobre um assunto específico, permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele e, assim, oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Conforme Moraes (1999) a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

O estudo de caso foi na cidade de Guarantã do Norte- MT, em uma das principais agropecuária da região, Garimpão Agropecuaria Eireli. A pesquisa focou-se na problemática de como minimizar os custos operacionais para a transferência do departamento de produção de ração para a zona rural, sendo seu objetivo geral analisar quais meios que poderão ser adotados para essa minimização de custos sem afetar a qualidade dos produtos oferecidos.

4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

A opção pela análise de conteúdo se deu por ser a melhor metodologia de pesquisa para descrever e interpretar o conteúdo e a pesquisa. Essa análise conduz com a descrição sistemáticas dos dados, e colabora na compreensão dos resultados.

Foi elaborado um questionário com 10 questões e direcionada diretamente ao gestor do departamento de produção de ração bovina da empresa, com as respostas obtidas foi feita uma análise de conteúdo. Segue a sequência as apresentações dos dados e suas respectivas análises.

De acordo o Quadro 1 – o resultado da análise mostra que o gestor possui conhecimento teórico e prático, e sendo fica claro que é um ponto importante para uma empresa ter um profissional que possui formação na área de administração e estar na empresa a muitos anos, e com isso ter conhecimento de tudo o que acontece na organização.

CATEGORIA	SUB Categoria	INDICADOR	RESULTADO
Perfil	Tempo na empresa	16 Anos	O gestor possui conhecimento teórico e prático
	Escolaridade	Formado em Bacharel em administração	
	Função	Financeiro e Responsável pelo setor de produção	
	Conhecimento do setor	Afirma ter conhecimento total	

Quadro 1 – Análise de conteúdo da categoria Perfil (Fonte: autoria própria, 2020.)

Segundo Vertuoso (2020), o conhecimento teórico é um conhecimento que se limita ao universo dos conceitos e da organização mental, de modo que ele é diferente de um conhecimento prático na medida que os seus objetivos são inteiramente racionais, não constituindo um emprego efetivo.

Ainda segundo Vertuoso (2020), o conhecimento teórico é relacionado ao processo no qual o indivíduo trabalha. Basicamente, o conhecimento teórico é a base para você conseguir colocar na prática, o profissional precisará saber o que estará fazendo para não cometer erros no seu trabalho.

De acordo com IBC- Instituto Brasileiro de Coaching (2018) o conhecimento prático é aquele adquirido na prática: trata-se do conhecimento popular obtido por meio das tentativas, erros e acertos. O conhecimento técnico, por sua vez, está relacionado a um processo de fazer as coisas com conhecimento obtido por meio da observação e realização de testes.

Com relação à logística (Quadro 2), de acordo com Nascimento (2019), esta é uma atividade integrada que se responsabiliza em suprir e distribuir produtos de maneira organizada, que implica no melhor planejamento, coordenação e execução dos processos, controlando estoque, desde a aquisição até o consumo final, englobando toda a movimentação interna e externa de materiais.

CATEGORIA	SUB Categoria	INDICADOR	RESULTADO
CUSTOS	Distância da Nova instalação	Logística	O gestor possui conhecimento sobre os Custos operacionais do setor.
	Método para minimizar os custos	Custos: Diretos, Indiretos, variáveis, Fixos	
	Benefícios com a minimização dos custos	Melhoria e qualidade de serviço e produção	

Quadro 2 – Análise de conteúdo da categoria Custos (Fonte: autoria própria, 2020.)

Sendo assim a logística tem como objetivo desenvolver ações para que a empresa desenvolva seus produtos em menor tempo e custo, correspondendo as expectativas de todos os envolvidos.

Conforme Glenda (2019) os custos Operacionais, são todas as despesas que mantêm o seu negócio funcionando, são despesas que sua empresa terá mesmo sem vender nada, mas que podem crescer também à medida que a empresa cresce e o faturamento aumenta. Esses custos são subdivididos em:

Custos Diretos: são aqueles identificados diretamente ao produto fabricado conforme o processo produtivo da companhia, exemplificando lhe como a matéria-prima, a embalagem e não precisam de rateios para serem destinados aos produtos seja matéria-prima ou mão-de-obra utilizada (FERREIRA, 2003).

Custos Indiretos: conforme Leone e Leone (2010), são aqueles que necessitam de critérios de rateios para a alocação aos produtos, pois, não estão ligados diretamente ao produto ou serviço

em si, e a maioria não pode ser facilmente atribuído às unidades físicas.

Custos Fixos: Silva et al (2011) destaca que os custos fixos independem da quantidade produzida em qualquer volume de produção, visto que os mesmos permanecem inalterados independentemente da quantidade produzida, tendo como exemplo prático, o seguro da fábrica, o aluguel da fábrica, o imposto predial da fábrica.

Custos Variáveis: Conforme Leitão (2009) os custos variáveis variam numa totalidade conforme o estágio proporcional em que se encontra o processo produtivo em um determinado período de tempo, destacando dessa maneira o caráter variável da proporcionalidade dos custos variáveis, que variam à medida que a produção varia. Segundo se evidencia que os custos variáveis variam de acordo com a produção em determinado estágio de tempo, sendo o caráter variável que se apresenta como determinante para sua formulação e compreensão.

Conforme Marcela (2016) o planejamento (Quadro 3) é essencial para alcançar o sucesso, pois determina onde a empresa quer chegar e como ela fará para executar o seu objetivo. Para que um planejamento dê certo, é preciso envolver pessoas de vários níveis, se comunicar claramente, garantir que todos conheçam os seus objetivos e coordenar as atividades da organização para que as coisas aconteçam.

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	INDICADOR	RESULTADO
CAPACIDADE PRODUTIVA	Mudanças	Metas Equipe Produção	Planejamento: Tático e Operacional

Quadro 3 – Análise de conteúdo da categoria Capacidade Produtiva (Fonte: autoria própria, 2020.)

Segundo Aline (2010) o planejamento Tático foca nos objetivos de médio prazo e na estratégias e ações que afetam somente parte da empresa, ou seja, é o planejamento desenvolvido pelos níveis intermediários dentro da empresa, que tem como objetivo principal a utilização dos recursos disponíveis, de maneira mais eficientes possível na execução dos objetivos fixados previamente, de acordo com uma estratégia já determinada.

De acordo com Marília (2019) O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo, isto é, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (toda a organização).

Ainda segundo Marcela (2016) O planejamento operacional é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas. Neste planejamento

os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses.

Desta forma verifica-se que o planejamento tático e operacional trabalha juntos para assim atingir as metas propostas, resolver o problema da equipe na organização e solucionar o da produção.

Demanda é a quantidade procurada de um determinado produto ou serviço com base em seus preços e outras variáveis (Quadro 4). Conforme Silva (2007), “a quantidade de uma mercadoria que um indivíduo pretende comprar durante um específico período de tempo é função ou depende de um preço desta mercadoria, de sua renda monetária do preço de outras mercadorias e seu próprio tempo”.

CATEGORIA	SUB Categoria	INDICADOR	RESULTADO
DEMANDA	Capacidade para atender toda a demanda.	Inovações nas formas de produção.	Oferta e Demanda

Quadro 4 – Análise de conteúdo da categoria Demanda (Fonte: autoria própria, 2020.)

Para Fernandes (2018), demanda como a quantidade de algum produto que um consumidor está disposto e pode adquirir a cada preço. Isso sugere que pelo menos dois fatores além do preço afetam a demanda. Disposição a comprar sugere um desejo, baseado no que economistas chamam de gostos e preferências.

De acordo com Fernandes (2019) a oferta é a intenção da empresa na venda de bens e serviços. Trata-se de pessoa ou uma empresa atuando numa economia no lado vendedor em economia, geralmente são usados os termos produtor e firma para fazer referência aos ofertantes.

Ainda conforme Fernandes (2019) do ponto de vista do produtor, algumas coisas chamam a atenção como os custos que ele tem para ofertar o produto e o preço que o ofertante pode cobrar pelo seu produto, além de outros fatores.

Como visto com os autores, a demanda e a oferta trabalham juntos, ou seja, ofertar um bem não é o mesmo que vende-lo, pois para efetivar a venda será necessário que a demanda seja correspondente.

4.1 Proposta de intervenção

Nos dias atuais as organizações devem se adaptar a um meio de alocação o qual envolvem desafios como uma queda nos lucros, custos maiores, e as pressões que sofrem para manter os preços baixos.

Com as inovações nas metodologias de elaborar um orçamento com o objetivo de fazer com que a empresa não sofra tanto impactos com as mudanças do mercado, foi criado o Orçamento Base Zero- OBZ, uma técnica utilizada para planejar o plano orçamentário ignorando os resultados nos exercícios anteriores.

Conforme Lauria (2016, p.2): “O orçamento base zero (OBZ) surgiu como uma alternativa de se pensar as previsões orçamentárias como se as operações da empresa estivessem começando - assim evitando que se repitam os mesmos montantes de gastos dos anos anteriores e as ações predeterminadas e alocadas a áreas divisionais. ”

A metodologia OBZ, tem como característica principal começar do zero seu orçamento, como se fosse uma empresa nova, e assim qualquer despesa ou receita deve ser analisada profundamente para ver se realmente pode-se construir uma base ou se possui real necessidade de uso.

De acordo com Bif e Cordeiro (2018, p. 36): “O OBZ é mais trabalhoso, pode exigir mais cálculos e informações pormenorizadas, pois os gestores dos processos precisam estar envolvidos. Esse nível de detalhamento obriga o gestor a analisar cada um dos itens previstos, eliminando o que é supérfluo e liberando verba para o que é realmente necessário”.

Todas as empresas que buscam otimizar os seus resultados, o método do OBZ, facilita isso, pois ele relaciona cada gasto que irá ter com o respectivo resultado ao final de cada período.

Para Barbalho e Lima (2010) o orçamento final é obtido através da soma de custos identificados em pacotes de decisões particulares. Os pacotes de decisão são documentos que identificam e descrevem uma atividade específica de modo que a administração possa avaliá-la e priorizá-la em relação às outras atividades e decidir aprová-la ou rejeitá-la.

O Obz pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão empresarial, pois irá proporcionar melhorias em suas ações, com a elaborações de atividades que representam destaques positivos financeiros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a empresa não possui um controle total de todos os gastos com o setor de produção e devido a esse motivo a empresa não possui o lucro que deveria com o setor, e isso ocorre devido à falta de um planejamento bem elaborado. Os prejuízos deste departamento tendem a diminuir após a transferência do setor para a zona rural.

Conclui-se que a organização não tem a capacidade de cobrir toda a demanda solicitada atualmente devido a pouco espaço de armazenamento de matéria prima, e os gastos que não deveriam existir como por exemplo: Aluguel de armazéns para estocar mercadoria de produção, contratação de diaristas, entre outros.

Segundo os resultados da pesquisa, foi possível constatar que a empresa tem capacidade de desenvolver o método de orçamento base zero-OBZ, pois o gestor responsável pelo setor de produção de ração bovina possui conhecimento e coragem para começar o planejamento do zero. Com a adoção desta metodologia será possível constatar todos os custos operacionais desnecessários para a empresa e assim ter maior lucratividade com a produção da mercadoria, além de atender toda a demanda solicitada.

REFERÊNCIAS

- BUCHANELLI, Caroline Zounar. **Orçamento Base Zero (OBZ): uma ferramenta gerencial para o controle econômico**. Universidade do Rio Grande do Sul, Ijuí (RS), 2017.
- CONTE, Alexandre. **Demanda, oferta e equilíbrio de mercado**. 2014. Disponível em: <<https://alexandreconte.com/2014/11/07/demanda-oferta-e-equilibrio-de-mercado/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- DIAS, Marcos Ferreira. **Um estudo exploratório sobre a demanda e a oferta do mercado brasileiro de jogos eletrônicos**. Monografia (Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de São Paulo, Caraguatatuba-SP, 2015. Disponível em: <https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2015/08/marcos_ferreira_dias_2015.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- IBC- Instituto Brasileiro de Coaching. **A importância da integração entre o conhecimento técnico e prático nas empresas**. Artigo do site da IBC, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/importancia-da-integracao-entre-o-conhecimento-tecnico-e-pratico-nas-empresas/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- JAMIR, E SILVA, Douglas Bif e Carlos Cordeiro. **Orçamento base zero: Estudo de viabilidade para adoção de orçamentação baseada na metodologia OBZ em uma Cooperativa de Transporte de Cargas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios), Fundação Dom Cabral, Florianópolis. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/61/1/Or%c3%a7amento%20base%20zero.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- K.Yin, R. **Estudos de casos planejamentos e métodos**. (2001). Porto Alegre: Bookman.
- LENHART, Joice Andréia Fiegenbaum. Qualidade em serviços: Analisando o atendimento na prestação de serviços de medicina ocupacional. **Destques Acadêmicos**, v. 9, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/destques/article/view/1325>>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- LIMA, Eugenize Bezerra. **Contabilidade de custos**. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro-RJ, 2014. Disponível em: <<https://pdf4pro.com/view/contabilidade-de-custos-websserver-crcrj-org-br-223e06.html>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PEREIRA E VILENA, João Launé.e Luis Carlos .**GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: Orçamento Base Zero como ferramenta de gestão de custo e geração de vantagem competitiva da AMBEV**. Artigo, Acesso em http://amcc-ma.com.br/publicacoes/joao_laune/01.pdf

Platt, Allan Augusto. Logística e Cadeia de Suprimentos. Artigo 2015, Universidade federal de Santa Catarina – SC. Acesso em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_6/Logistica/material_didatico/logistica_e_cadeia_de_suprimentos-3ed-online.pdf

PERADELLES, Marcella. **A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional**. Artigo no blog da Qualidade, 2016. Acesso em: <https://blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio porte**. Artigo na Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro-RJ, 2010. Acesso em:https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf

SCALON, Flavia. **Saiba o que é custo operacional de uma empresa**. Artigo no blog da Soften Sistem, 2019. Acesso em : <https://blog.softensistemas.com.br/o-que-e-custo-operacional/>

SILVA E COSTA, Jandeson Dantas e Wênika Preston Leite Batista. **Gestão de custos como ferramenta de planejamento e controle**. Artigo no jornal Gazeta do Oeste, Mossoro-RN. Acesso em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3689/3690>

SILVA E KAWAKAME, Eduardo Filipe e Marcelo dos Santos. **Logística 4.0: Desafios e inovações**. Artigo da ConBrepo, Ponta Grossa –PR, 2019. Acesso em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09272019_160930_5d8e6626548f1.pdf

TOLEDO, Luciano Augusto. **Marketing estratégico: da teoria a prática empresarial no ramo de telecomunicação**. Artigo na revista inteligência competitiva, São Paulo- SP 2018. Acesso em: <file:///D:/Users/Windows%207/Music/239-901-1-PB.pdf>

VALENTIM, Marta. **Planejamento tático e operacional**. Artigo da Faculdade Universidade Estadual Paulista-UNESPE, Marília-SP, 2019. Acesso em: http://valentim.pro.br/ensino/pgua/Planejamento_Tatico_Operacional.pdf

VERTUOSO, Douglas. **Liderança: Conhecimento Teórico e Prático**. Artigo, São Leopoldo- RS, 2020. Acesso em http://visonet.com.br/2020/07/24/lideranca_conhecimento_teorico_e_pratico.