

**ANÁLISE DE CUSTOS E SUA APLICAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES
EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA DISTRIBUIDORA
DE PERFUMARIA E COSMÉTICOS DE CARATINGA, MG.**

**COST ANALYSIS AND ITS APPLICATION IN BUSINESS DECISION MAKING: A
CASE STUDY CARRIED OUT IN A PERFUMERY AND COSMETICS
DISTRIBUTOR IN CARATINGA, MG.**

Daniel Paulino Da Cruz¹
Thaís Ferreira de Moura²
Prof. Msc Vagner Bravos Valadares³

RESUMO

A contabilidade e a administração precisam estar em conjunto para o bom funcionamento de uma empresa. Falando especificamente da contabilidade de custos, pode perceber o quanto é importante esse controle para as corporações para tomada de decisões corretas, a fim de alcançar crescimento e lucro. O Artigo aborda a importância da integração entre contabilidade e administração para o bom funcionamento de uma empresa, com foco na contabilidade de custos. O objetivo é analisar como os custos influenciam o desempenho de uma distribuidora de perfumaria e cosméticos de Caratinga, MG, especialmente no contexto de crescimento inesperado durante a pandemia, que exigiu revisões e otimizações nos processos operacionais. A análise de custos é destacada como fundamental para a tomada de decisões estratégicas, permitindo a melhoria da eficiência operacional e a manutenção da competitividade. A pesquisa utiliza um estudo de caso para explorar como os custos impactam decisões gerenciais, destacando a necessidade de um controle rigoroso e análise contínua dos custos para otimizar a alocação de recursos e maximizar o lucro. A conclusão reforça que a contabilidade de custos é indispensável para garantir a sustentabilidade e crescimento da empresa, servindo como exemplo positivo para o setor.

Palavras-chave: Custos. Gestão Financeira. Crescimento Empresarial.

¹ Rede de Ensino Doctum – Unidade de Caratinga – aluno.daniel.cruz.@doctum.edu.br – graduando em Ciências Contábeis.

² Rede de Ensino Doctum – Unidade de Caratinga – aluno.thais.moura1.@doctum.edu.br – graduando em Ciências Contábeis.

³ Rede de Ensino Doctum – Unidade Caratinga – Professor Orientador, Mestre em Gestão de Territórios e Mestre Ciências da Educação – bravos@gmail.com, 2024

ABSTRACT

Accounting and administration need to work together for a company to function properly. Speaking specifically about cost accounting, you can see how important this control is for corporations to make correct decisions in order to achieve growth and profit. The Article addresses the importance of integration between accounting and administration for the proper functioning of a company, with a focus on cost accounting. The objective is to analyze how costs influence the performance of a perfumery and cosmetics distributor in Caratinga, MG, especially in the context of unexpected growth during the pandemic, which required reviews and optimizations in operational processes. Cost analysis is highlighted as fundamental for making strategic decisions, allowing the improvement of operational efficiency and maintaining competitiveness. The research uses a case study to explore how costs impact management decisions, highlighting the need for rigorous control and continuous analysis of costs to optimize resource allocation and maximize profit. The conclusion reinforces that cost accounting is essential to guarantee the company's sustainability and growth, serving as a positive example for the sector.

Key-words: Costs, Financial Management, Business Growth.

1- Introdução

Segundo Martins (2010, p. 25), "custos são os insumos de capitais, bens e serviços efetuados para a consecução de determinados objetivos". Compreender e gerenciar esses custos é essencial para a tomada de decisões estratégicas, garantindo que a empresa mantenha sua competitividade e sustentabilidade no mercado. Nesse sentido, Drucker afirma: "O que não é medido, não pode ser gerenciado", reforçando a importância de métricas financeiras e de controle para o sucesso organizacional.

Com base nisso o problema que dá direção a este trabalho é analisar como os custos influenciam no funcionamento de uma organização específica e em seus resultados.

Tendo como objetivos específicos: a) Análise Detalhada dos Custos: Identificar os principais elementos que impactam os custos nas operações da distribuidora; b) Identificação de Padrões e Tendências: Analisar padrões e

tendências dos custos ao longo do tempo; e c) Aplicação na Tomada de Decisões: Usar a análise de custos para fundamentar decisões estratégicas da empresa.

Ao medir e gerenciar os custos de forma eficaz, as empresas podem identificar oportunidades de economia, melhorar a alocação de recursos e aumentar a eficiência operacional. Isso não apenas impacta diretamente a rentabilidade da empresa, mas também influencia sua capacidade de competir no mercado e de se adaptar às mudanças do ambiente empresarial. Portanto, a análise de custos não é apenas uma ferramenta financeira, mas uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Ao final deste trabalho busca-se responder a seguinte pergunta: De que forma as ferramentas de gestão de custos podem ser aplicadas no processo de tomada de decisão de uma distribuidora de Perfumaria e cosméticos da cidade de Caratinga?

Podendo ser respondida na seguinte hipótese: A análise detalhada dos custos na distribuidora de perfumaria e cosméticos revelará padrões e oportunidades de otimização que, quando aplicadas na tomada de decisões empresariais, resultarão em melhorias significativas na eficiência operacional, na rentabilidade e na competitividade da empresa.

Tal hipótese encontra sustentação nas ideias de Peter Drucker (Drucker, 1974), doravante tomado como marco teórico dessa pesquisa:

“O que não é medido não pode ser gerenciado”

2- Referencial Teórico

Análise de Custos

De acordo com Martins, (2010, p. 25):

Custos são os insumos de capitais, bens e serviços efetuados para a consecução de determinados objetivos. Isto vale dizer que a conceituação de custos de fabricação de um bem é o somatório de todos os insumos de capitais, bens ou serviços, aplicados na fabricação desse bem.

Atualmente, o custo de industrialização é visto como uma despesa ligada à produção de um produto ao longo de todo o processo industrial. Isso implica reconhecer que, para as empresas, essa informação não mais determina diretamente o preço dos produtos, mas é influenciada pelo contexto de mercado.

Segundo Martins (2003, p. 15), “devido ao crescimento das empresas, com o consequente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas, passou a

contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial”.

Seguindo a premissa de Martins, a empresa em estudo, durante o período de pandemia, teve relativamente, esse aumento em todos os seus setores.

A contabilidade de custos passou a ser encarregada de fornecer informações que auxiliam os gerentes na administração das empresas corporativas. Essas informações são essenciais para a gestão da empresa em uma economia de modo total. À medida que as empresas começam a utilizar as informações para estabelecer preços para seus produtos e equilibrar a produção, com o avanço das técnicas de gestão de custos, elas passaram a adotar a realização de pesquisas de consumo. O objetivo dessas pesquisas é identificar o potencial de consumo e a demanda dos produtos antes de lançá-los no mercado, transferindo a obtenção de margem de lucro. Isso evita que as empresas fabriquem e lancem produtos que resultem em prejuízo.

A crescente competitividade dos mercados levou a um aumento significativo da importância dos custos nas decisões das empresas. Os custos devem ser conhecidos para avaliar se uma determinada opção é viável ou não.

Dessa forma, será abordado no presente trabalho, o próximo problema de que forma as ferramentas de gestão de custos podem ser aplicadas no processo de tomada de decisão de uma distribuidora de Perfumaria e cosméticos da cidade de Caratinga?

2.1 Análise custos quanto a natureza

O objetivo é estabelecer uniformidade nas práticas contábeis, evitando que pessoas físicas ou jurídicas utilizem títulos variados para documentar a mesma transação. Cada empresa poderá atribuir diferentes títulos para classificar e rotular suas respectivas operações.

Ao categorizar as despesas com base em suas características, o cálculo das despesas gerais é determinado por vários fatores, como itens concluídos, projetos em andamento, materiais não processados, depreciação, mão de obra e muito mais. Para calcular o custo total de cada componente individual, é essencial utilizar o método de classificação de custos baseado em função. Esta abordagem permite a determinação do custo cumulativo associado a cada elemento (Charles T. Horngren).

2.2 Método de Custeio

Para Dutra (2003, p. 226) o estudo do custo de produção pode ser feito sob dois enfoques: o econômico e o contábil. A determinação dos valores de custo de bens, mercadorias e serviços fornecidos por entidades públicas e privadas é comumente conhecida como método de custeio. Esses métodos são projetados para estabelecer a abordagem usada para atribuir custos aos produtos.

Para obter uma compreensão mais profunda desses métodos de custeio, suas definições, junto a suas respectivas vantagens e desvantagens, serão brevemente exploradas na discussão a seguir. A implementação desta abordagem baseia-se na distinção entre custos variáveis e custos fixos, que são despesas que variam proporcionalmente ao volume de produção e vendas, e despesas que permanecem constantes independentemente do volume de produção e vendas.

Utilizando o método de custeio variável, é possível analisar os custos que variam de acordo com a produção dos produtos e calcular a quantidade de unidades necessárias para cobrir os custos fixos da empresa. Esse método também proporciona resultados favoráveis para os acionistas.

Segundo Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2010) esse tipo de análise, com a contribuição da demonstração de resultado, oferece um poderoso instrumento para as decisões gerenciais.

[...] misturar custos relevantes e custos irrelevantes pode causar confusão e desviar a atenção dos assuntos realmente críticos. Além disso, sempre existe o perigo da utilização imprópria de um dado irrelevante, propiciando uma decisão incorreta. O melhor caminho é ignorar os dados irrelevantes e basear a decisão inteiramente nos dados relevantes. (GARRISON e NOREEN, 2001, p. 435).

Para Morse et al. Apud SAKURAI (1997, p.134) “Custo da qualidade pode ser definido, em poucas palavras, como o custo incorrido por causa da existência, ou da possibilidade de existência, de uma baixa qualidade”.

De acordo com Sakurai (1997, p. 134) “[...]. Desse ponto de vista, o custo da qualidade é o custo de se fazer às coisas de modo errado. Em algumas empresas, esses custos são parte importante da cultura”.

As despesas associadas ao controle de qualidade podem ser divididas em duas categorias: custos de prevenção e custos de detecção. Os custos de prevenção abrangem uma série de atividades, como inspeção de materiais, controle de processamento, inspeção de equipamentos, treinamento de qualidade e inspeção de máquinas.

Esses custos são incorridos pela empresa para evitar a ocorrência de defeitos nos produtos ou serviços produzidos. Por outro lado, os custos de detecção referem-se aos gastos incorridos pela empresa para identificar unidades que não atendem às especificações. Exemplos de custos de detecção incluem inspeções de amostras de produtos acabados e testes realizados em produtos utilizados pelos clientes em seus locais instalados.

Conforme pensamento de Maher (2001, p. 540), os custos de detecção são os “custos que a empresa incorre para detectar unidades que não atendem às especificações”. Da mesma forma, Maher define custos de prevenção como os custos incorridos pela empresa para prevenir o surgimento de defeitos em produtos ou serviços.

Segundo Leone (2009, p. 49), “custeio é o processo de cálculo dos custos”. No entanto, não envolve simplesmente calcular ou determinar os números. O processo de cálculo de custos engloba todo o trabalho da contabilidade de custos, desde o planejamento da coleta de dados até a preparação e fornecimento de informações gerenciais relacionadas aos custos. Isso significa que é necessário analisar os custos associados aos itens que serão orçamentados, como produtos, serviços e inventários existentes na organização.

Essa análise é crucial para uma gestão financeira eficiente e para tomar decisões embasadas em dados concretos. Levando isso em consideração, cada empresa possui características e objetivos próprios, que geralmente visam a satisfação do cliente e a maximização do lucro para permanecer no mercado. Por isso, compreender o comportamento das despesas empresariais é crucial para se diferenciar da concorrência. Como resultado, a maioria das empresas pesquisará ativamente programas de rendimentos e benefícios (BOHLANDER, 2015, p. 15).

2.3 Gerenciamento de custos e tomada de decisões estratégicas para empresas de cosméticos

No cenário dinâmico da indústria de cosméticos, onde a inovação e a qualidade são fundamentais, a gestão eficiente dos custos e a tomada de decisões estratégicas são pilares indispensáveis para o sucesso empresarial. As empresas desse setor enfrentam desafios contínuos, desde a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos até a distribuição e o marketing.

Portanto, entender e otimizar os custos associados a cada etapa do processo é fundamental para garantir competitividade e lucratividade. Uma das principais áreas onde os custos devem ser cuidadosamente gerenciados é no desenvolvimento de produtos.

Segundo Martins (2003, p. 15), “O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos)”.

Desde a seleção de ingredientes até os testes de segurança e eficácia, cada fase do ciclo de vida de um produto cosmético pode representar despesas significativas. Aqui, as empresas precisam equilibrar a busca pela excelência com a eficiência financeira, optando por materiais de alta qualidade que ofereçam resultados excepcionais, mas que também sejam viáveis do ponto de vista econômico. (Smith, 2018).

Além disso, a cadeia de suprimentos é outra área crítica onde os custos podem ser otimizados. Negociar com fornecedores para obter preços competitivos em matérias-primas de qualidade é essencial. Estratégias como a consolidação de pedidos e a minimização de desperdícios também podem ajudar a reduzir os custos logísticos e de armazenamento. (Williams, 2020).

No entanto, a eficiência nos custos não deve comprometer a integridade do produto ou a satisfação do cliente. Manter altos padrões de qualidade e segurança é crucial em um setor onde a reputação da marca pode ser facilmente afetada por produtos de baixa qualidade ou problemas de segurança. Quando se trata de tomar decisões estratégicas, as empresas de cosméticos devem considerar uma variedade de fatores, incluindo tendências de mercado, preferências dos consumidores e concorrência.

A análise de dados pode desempenhar um papel fundamental nesse processo, fornecendo informações valiosas sobre o desempenho do produto, comportamento do consumidor e eficácia das estratégias de marketing. Por exemplo, ao decidir quais produtos desenvolver ou promover, as empresas podem utilizar dados de vendas, pesquisas de mercado e análises de tendências para identificar oportunidades lucrativas. (Anderson & Simons, 2017).

Da mesma forma, ao expandir para novos mercados ou canais de distribuição, é essencial realizar uma análise cuidadosa do custo-benefício e avaliar

o potencial de crescimento em relação aos investimentos necessários. (Brown & Miller, 2018).

Em um setor tão dinâmico e competitivo como o de cosméticos, as empresas que conseguem gerenciar eficazmente seus custos e tomar decisões estratégicas fundamentadas têm uma vantagem significativa. Ao equilibrar a inovação com a eficiência, essas empresas estão bem posicionadas para prosperar em um mercado em constante evolução. (Davis & Thompson, 2019).

2.4 Classificação dos custos

A classificação dos custos é de suma importância para a gestão dos negócios, pois simplifica o planejamento financeiro nas organizações, auxiliando na alocação adequada dos recursos. Segundo Martins (2018, p. 49), além da distinção entre custos diretos e indiretos, os custos também podem ser classificados de acordo com sua relação com o volume total em uma unidade de tempo, sendo essa classificação a mais comum e impactante. Os custos são então categorizados em fixos e variáveis, como mencionado por Hansen e Mowen (2011) e Crepaldi (2017), sendo essenciais para a análise e controle financeiro das empresas.

2.5 Custos

De acordo com a síntese de Silva e Mota (2013), o custo representa a quantia de dinheiro que uma empresa utiliza na criação ou produção de bens e serviços. É o montante financeiro necessário para que a empresa possa produzir seus produtos ou oferecer seus serviços. O custo é calculado como o valor total despendido pela empresa para fabricar uma unidade específica de um produto. Em termos simples, refere-se ao dinheiro gasto pela empresa em elementos como mão de obra, serviços, matérias-primas e outros recursos necessários para a produção.

Os custos são considerados fundamentais para o funcionamento diário de qualquer negócio, representando os gastos necessários para operar a empresa. Cada elemento envolvido na produção tem um custo associado a ele. Por exemplo, o custo do trabalho na produção de bens e serviços é medido pelos salários e benefícios pagos aos funcionários. Ter uma compreensão clara dos custos é essencial para tomar decisões empresariais fundamentadas e para avaliar a lucratividade das operações, além de auxiliar na definição de preços adequados. Quando os custos não são conhecidos com precisão e em tempo hábil, torna-se

difícil tomar decisões bem fundamentadas sobre as operações da empresa (WERNKE, 2018).

A análise de custos é essencial para a gestão eficiente de qualquer empresa, especialmente em setores competitivos como o de perfumaria e cosméticos. Na Distribuidora de Perfumaria e Cosméticos de Caratinga, MG, a análise de custos pode ser utilizada de maneira eficiente para melhorar a tomada de decisões empresariais de várias formas. Primeiro, ao identificar claramente os custos fixos e variáveis, a empresa pode entender melhor como seus custos se comportam em diferentes cenários de vendas. Isso facilita uma precificação estratégica, onde os preços dos produtos são definidos de forma a cobrir todos os custos e ainda gerar lucro. Além disso, a análise de custos permite um controle rigoroso das despesas operacionais, ajudando a identificar áreas onde os gastos podem ser reduzidos sem comprometer a qualidade. (Horngren et al., 2014).

Outro benefício significativo é a capacidade de tomar decisões de investimento mais informadas. Com dados precisos sobre os custos, a empresa pode avaliar melhor a viabilidade de novos investimentos, como a aquisição de tecnologias ou a expansão do estoque. (Martins, 2003)

A análise de custos também é crucial para a otimização dos processos internos, identificando áreas que podem ser melhoradas para aumentar a eficiência operacional e reduzir despesas (Bruni & Famá, 2011).

No entanto, a implementação eficaz dessas estratégias enfrenta desafios. A coleta de dados precisa e atualizada é fundamental, e a falta de um sistema robusto pode levar a decisões baseadas em informações imprecisas. Além disso, é necessário capacitar os colaboradores para utilizar as ferramentas de análise de custos e interpretar os dados corretamente, o que pode exigir treinamento contínuo (Kaplan & Anderson, 2004).

3- METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa bibliográfica adotada possui uma abordagem exploratória, com o propósito de identificar os conceitos essenciais por meio de consultas e análises críticas de livros que tratam do tema abordado neste estudo.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica “é fundamental para o desenvolvimento de qualquer estudo, pois permite ao pesquisador conhecer e refletir sobre o que já foi produzido em sua área, identificar lacunas e embasar-se teoricamente para a construção de novos conhecimentos”.

Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário a um grupo de gestores das áreas financeira e de produção de uma empresa de perfumaria e cosméticos em Caratinga (MG). O objetivo foi compreender como é realizado o controle de custos dentro da empresa, como os gestores utilizam essa ferramenta para tomar decisões e os principais desafios que enfrentam para manter os custos relativamente baixos em relação ao faturamento atual.

O questionário foi elaborado com o auxílio da ferramenta Google Forms e enviado a quatro gestores da empresa, totalizando quatro respondentes ao final da pesquisa. As perguntas foram criadas com base na pesquisa bibliográfica realizada para este artigo.

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativa, o que segundo Denzin e Lincoln (2006) envolve uma abordagem naturalística, interpretativa do mundo, isso significa que os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, visando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

3.1 – Coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizado no estudo foram compostos por livros e artigos relacionados ao tema de gestão de custos e ao planejamento empresarial, além disso, também foi analisado relatórios particulares da empresa. Utilizou-se também de uma pesquisa de campo com um seleto grupo de gestores das áreas financeira e de produção de uma empresa de perfumaria e cosméticos em Caratinga (MG), permitindo a análise e correlação das informações para alcançar uma conclusão que responda ao objetivo principal do trabalho.

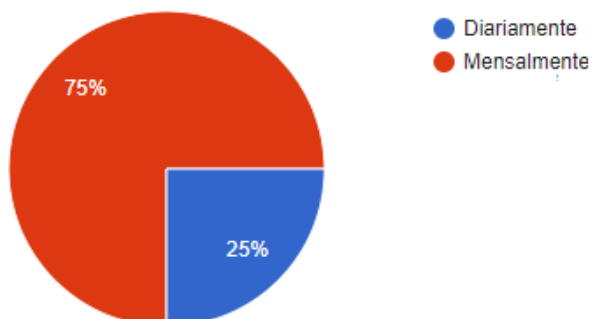
3.2 – Análise de dados

Em consequência da coleta de dados da pesquisa de campo realizada com os gerentes da empresa de perfumaria e cosméticos de Caratinga (MG) destacou os seguintes resultados

Primeiramente foi questionado aos entrevistados como é realizado o controle de custos na empresa visando entender como monitoram esse processo e aplicam nas decisões estratégicas da empresa. Foi possível perceber que o controle de custos é rigoroso, 75% dos relatórios de otimização e conferência realizados mensalmente enquanto 25% diariamente. Como consequência a empresa busca

otimizar os custos sem sacrificar a capacidade de crescer e inovar. A distribuição pode ser vista no gráfico 1.

Gráfico 1 – Controle de custos da empresa

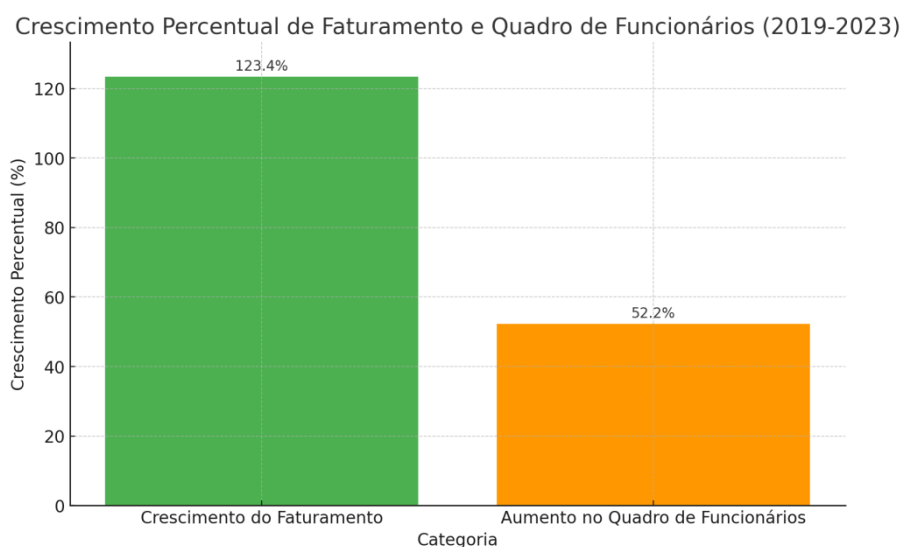


Fonte: Dados de pesquisa (2024)

Em seguida, questionou-se aos entrevistados sobre a importância desse controle e como ele impacta positivamente seus resultados. Descobriu-se que o planejamento estratégico da empresa é estruturado a partir desses relatórios, uma vez que o controle de custos possibilita uma gama maior de oportunidades. Com um controle rigoroso dos custos, a empresa consegue reduzir e manter suas despesas, o que permite a diminuição dos preços e, conseqüentemente, o aumento nas vendas.

Ainda neste conceito, foi indagado aos entrevistados quais as mudanças que a gestão de custos permitiu realizar na empresa nos últimos 5 anos e identificou-se que com o grande crescimento inesperado que a empresa teve neste período a análise de custos permitiu a organização a realização de novos investimentos principalmente na automatização de processos não havendo a necessidade de um alto volume de contratações, garantindo assim o crescimento conivente com o mercado e o acompanhamento tecnológico mundial . A Situação pode ser vista no gráfico 2 .

Gráfico 2 – Crescimento percentual de faturamento e quadro de funcionários
(2019 – 2023)



Fonte: Dados de pesquisa (2024)

Em quatro anos, a empresa aumentou seu faturamento em 123,4%, enquanto expandiu seu quadro de funcionários em apenas 52,2%. A análise detalhada e o controle rigoroso dos custos permitiram à corporação inovar no ramo tecnológico para enfrentar os desafios do período. Considerando que, durante esse tempo, o mundo enfrentou a pandemia da COVID-19, levando as pessoas a dependerem mais da tecnologia, a empresa conseguiu se manter forte no mercado, apresentando um crescimento significativo

4 – Considerações Finais

A análise de custos desempenha um papel crucial na tomada de decisões empresariais, especialmente em setores altamente competitivos como o de distribuição de perfumaria e cosméticos. No caso da distribuidora de Caratinga, Mg, o estudo revelou que uma gestão eficiente dos custos pode proporcionar uma vantagem significativa, permitindo a alocação mais eficaz de recursos, a determinação precisa de preços e a maximização dos lucros.

Associando a pesquisa bibliográfica ao resultado da pesquisa de campo, foi possível observar que a implementação de um sistema de controle de custos detalhado e contínuo ajudou a empresa a identificar áreas de desperdício e a buscar alternativas mais econômicas sem comprometer a qualidade dos produtos oferecidos. Além disso, a análise de custos auxiliou na avaliação do desempenho de

diferentes linhas de produtos e setores, permitindo ajustes estratégicos que otimizaram o portfólio da empresa.

Em vista do principal questionamento deste trabalho, “De que forma as ferramentas de gestão de custos podem ser aplicadas no processo de tomada de decisão de uma distribuidora de Perfumaria e cosméticos da cidade de Caratinga? ”. Conclui-se, que a análise de custos é uma ferramenta indispensável para a gestão empresarial, que proporciona uma base sólida para decisões estratégicas que impulsionam o crescimento e a sustentabilidade do negócio. Dessa forma a distribuidora de Caratinga, ao adotar práticas de controle e análise de custos, demonstrou que é possível alcançar uma gestão mais eficiente e lucrativa, servindo como um exemplo positivo para outras empresas do setor.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R., & Simons, L. (2017). **Data-Driven Decision Making in Marketing**. Wiley.
- BRUNI, A. L., & Famá, R. (2011). **Gestão de Custos e Formação de Preços: Com Aplicações na Calculadora HP 12C e Excel**. Atlas.
- CORREIA, Marta Veronica de Souza. SILVA, Almir Nóbrega. **CUSTOS RELEVANTES PARA TOMADA DE DECISÕES: UM ESTUDO NO SETOR TÊXTIL DO SEGMENTO DE FIAÇÃO E TECELAGEM ALAGOANO**, Porto Seguro, BA, Brasil, 27 out. 2004.
- DAVIS, M., & Thompson, R. (2019). **Competitive Advantage in the Cosmetic Industry**. Cambridge University Press.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, I.O **planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DRUCKER, P. F. (1974). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row.
- DUTRA, René Gomes. **Custos uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 394 p.
- GARRISON, R. H., & Noreen, E. W. (2010). **Contabilidade Gerencial**. 11ª edição. São Paulo: Atlas.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas,. 2008.

HORNGREN, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). **Contabilidade de Custos**. Pearson.

KAPLAN, R. S., & Anderson, S. R. (2004). **Time-Driven Activity-Based Costing**. *Harvard Business Review*.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JONES, A., & Hill, K. (2019). **Supply Chain Management Strategies**. Routledge.

MAGALHÃES, Diego Ventura. Et al. **O papel da gestão de custo para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa M. A. turbo diesel**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 04, Ed. 01, Vol. 06, pp. 05-22 janeiro de 2019. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-custo>.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando. C. P. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SILVA, Ewerson M.; MOTA, Myriam Becho. **Evolução Histórica da Contabilidade e dos Sistemas de Gestão de Custos**. VIII Congresso del Instituto Internacional de Costos, Punta Del Este, Uruguai, 2013.

SMITH, J. (2018). **Product Lifecycle Management in the Cosmetic Industry**. HarperCollins.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**/ Rodney Wernke. - Rio de Janeiro: Saraiva, 2018.

WILLIAMS, P. (2020). **Quality and Safety in Cosmetic Products**. McGraw-Hill.