

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI  
PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO DE ENSINO – PREG  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BERNARD FELIPE ROCHA SOUSA CALDAS**

**UMA ANÁLISE DE GASTOS OPERACIONAIS DA CONTABILIDADE DE  
CUSTO EM EMPRESA DE RAMO ALIMENTÍCIOS**

Teresina/PI

2024

**UMA ANÁLISE DE GASTOS OPERACIONAIS DA CONTABILIDADE DE CUSTO  
EM EMPRESA DE RAMO ALIMENTÍCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentada à Universidade Estadual do Piauí – UESPI Campus Poeta Torquato Neto, como trabalho final e requisito para obtenção na Disciplina Trabalho de Conclusão II, sob a orientação do Professor Domingos Sávio Jacinto e Silva

Teresina/PI  
2024

C145a Caldas, Bernard Felipe Rocha Sousa.

Uma análise de gastos operacionais da contabilidade de custo em  
empresa de ramo alimentícios / Bernard Felipe Rocha Sousa Caldas.  
- 2024.  
41f.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí -  
UESPI, Bacharelado em Ciências Contábeis, Campus Poeta Torquato  
Neto, Teresina-PI, 2024.

Orientador: Prof. Me. Domingos Sávio Jacinto e Silva.

1. Contabilidade de Custos. 2. Gastos Operacionais. 3. Gestão  
de Estoque. 4. Gastos com Pessoal. 5. Gestão Estratégica. I.  
Silva, Domingos Sávio Jacinto e . II. Título.

CDD 657.42

## **UMA ANÁLISE DE GASTOS OPERACIONAIS DA CONTABILIDADE DE CUSTO EM EMPRESA DE RAMO ALIMENTÍCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentada à Universidade Estadual do Piauí – UESPI Campus Poeta Torquato Neto, como trabalho final e requisito para obtenção na Disciplina Trabalho de Conclusão II,

**Aprovação:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Universidade Estadual Do Piauí – UESPI

Domingos Sávio Jacinto e Silva

Presidente da Banca

---

Universidade Estadual Do Piauí – UESPI

Larissa Sepúlveda de Andrade

Membro da Banca

---

Universidade Estadual Do Piauí – UESPI

Daniella Batista Galvão de Barros

Membro da Banca

## **AGRADECIMENTO**

Quero agradecer primeiramente a Deus, uma simples folha não cai sem a sua permissão. Aos meus colegas de turma, que deixaram com certeza mais leve essa passagem pela Universidade Estadual do Piauí, agradecer meu orientador Professor Domingos por me orientar nesse TCC e nessa reta final e a todos os professores que se fizeram presentes e puderam passar um pouco do conhecimento para mim. O mais importante fica para o final, agradecer a minha família, namorada por todo apoio e compreensão.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho ao meu avó Bernardo de Sousa Lires, que sempre repetiu que um dos seus sonhos era me ver formando e não teve essa oportunidade, infelizmente, mas sei que onde está, ficará feliz por essa conquista.

## RESUMO

A gestão eficiente dos gastos operacionais é fundamental para o sucesso e sustentabilidade das empresas no cenário empresarial contemporâneo, especialmente diante da acirrada competitividade e das exigências de eficiência e adaptabilidade. Este estudo analisa os custos operacionais associados principalmente aos materiais e ao pessoal, destacando-se como elementos vitais que impactam diretamente na saúde financeira e na capacidade operacional das organizações. Este trabalho, quanto ao objetivo, classifica-se como uma pesquisa descritiva. Quanto à abordagem utilizada, será realizada uma pesquisa qualitativa. Para o delineamento da pesquisa, foi realizado um estudo exploratório. Conclui-se que a gestão eficaz dos gastos operacionais é um pilar fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. As organizações que conseguem integrar práticas eficientes de gestão de custos com uma abordagem focada no bem-estar e na motivação dos seus colaboradores estão melhor equipadas para enfrentar os desafios do mercado atual e posicionar-se para o sucesso a longo prazo. Pesquisa exploratória resultada de um estudo de caso.

**Palavras-chave:** Código de Conduta. Folha de Pagamento. Gestão de estoque. Gestão de pessoal. Sustentabilidade empresarial.

## ABSTRACT

The efficient management of operational expenses is fundamental to the success and sustainability of companies in the contemporary business scenario, especially in the face of fierce competition and demands for efficiency and adaptability. This study analyzes operational costs mainly associated with materials and personnel, highlighting them as vital elements that directly impact the financial health and operational capacity of organizations. This work, in terms of objective, is classified as descriptive research. Regarding the approach used, qualitative research will be carried out. To design the research, an exploratory study was carried out. It is concluded that the effective management of operational expenses is a fundamental pillar for the sustainability and growth of companies. Organizations that can integrate efficient cost management practices with an approach focused on the well-being and motivation of their employees are better equipped to face the challenges of today's market and position themselves for long-term success.

**Keywords:** Code of Conduct. Payroll. Stock management. People management. Corporate sustainability.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Contextualização .....	9
1.2 Problema de pesquisa .....	9
1.3 Justificativa .....	9
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 Objetivo geral.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Gestão Estratégica de Custos.....	10
2.2 Gastos Operacionais.....	13
2.3 Gastos com materiais .....	13
2.4 Controle de estoque.....	13
2.5 Custo do estoque .....	14
2.6 Gastos com pessoal.....	15
2.6.1 Folha de pagamento.....	16
2.6.2 Benefícios diversos.....	17
2.6.3 Férias .....	18
2.6.4 Décimo Terceiro .....	19
2.6.5 Rescisão .....	21
2.6.6 Ética e Código de ética .....	22
2.6.7 Código de conduta.....	23
2.6.8 Retenção de talentos.....	24
2.6.9 Conhecimento organizacional .....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
4.1 Análise dos gastos operacionais .....	30
4.2 Gestão de folha de pagamento .....	31
4.3 Contabilidade gerencial e de custos.....	32
4.4 Código de conduta e ética .....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
5.1 Conclusões .....	35
5.2 Recomendações para estudos futuros .....	35
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo, marcado por uma competitividade acirrada e uma economia que demanda constante eficiência e adaptabilidade, a gestão eficaz dos gastos operacionais se destaca como um pilar fundamental para a sustentabilidade e sucesso das organizações.

Esses gastos, que englobam primordialmente as despesas com materiais e pessoal, representam elementos cruciais que impactam diretamente a saúde financeira e a capacidade operacional das empresas. Uma gestão cuidadosa e estratégica desses recursos não apenas potencializa a eficiência e a produtividade organizacional, mas também garante conformidade com as regulamentações legais e fiscais em vigor.

Os gastos com pessoal, que não se limitam à folha de pagamento, mas também incluem uma variedade de benefícios e encargos sociais como férias, décimo terceiro salário, e custos associados a rescisões, são fundamentais para a manutenção do bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores. Estes fatores refletem diretamente na produtividade e na qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, uma gestão eficiente dessas despesas é crucial para a retenção de talentos, minimizando os custos elevados associados à alta rotatividade de pessoal.

Este estudo justifica-se em propor uma análise detalhada dos métodos de controle e redução de custos operacionais, com um foco especial nas áreas de gastos com materiais e pessoal. Foram exploradas estratégias e técnicas para uma gestão mais eficaz, que incluem práticas de compras estratégicas, otimização de inventário, e uma análise cuidadosa dos benefícios versus os custos dos pacotes de compensação. Também foram examinadas medidas para aumentar a eficiência da força de trabalho, como programas de treinamento e desenvolvimento, e a implementação de tecnologias que facilitem a gestão de recursos humanos.

Adicionalmente, a análise corrobora para identificar práticas eficientes para a gestão de estoques e folha de pagamento, propor estratégias para redução de custos alinhadas com a motivação dos colaboradores, avaliar o impacto das práticas de gestão de custos na sustentabilidade e competitividade da empresa. Compreender como diferentes estratégias podem ser aplicadas em diversos contextos organizacionais permitirá que gestores não apenas cortem custos, mas também

aprimorem a eficácia operacional e promovam a sustentabilidade de longo prazo de suas empresas.

Em suma, a otimização dos gastos operacionais, quando conduzida de maneira estratégica e informada, pode resultar em economias significativas e no fortalecimento da posição competitiva da empresa no mercado. O objetivo geral deste trabalho é analisar os métodos de controle e redução de custos operacionais, com foco especial nos gastos relacionados a materiais e pessoal em empresas do ramo alimentício.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Estratégica de Custos

A forma o custo e despesas tratam-se de gastos relacionados ao produto final, embora tenha uma grande relevância nos gastos administrativos por si. Custo e despesas em pequenas empresas tratam de aspecto pouco relevante para muitas pessoas, visto que se preocupam com apenas os grandes negócios; contudo, o controle minucioso destes podem ser de grande valia para o desenvolvimento pleno da empresa.

O crescimento, das micro e pequenas empresas, é de grande importância para o desenvolvimento do país, já que são responsáveis pela geração da maioria dos novos empregos no Brasil. Entretanto, algumas enfrentam dificuldades em sua gestão. Diante disso, percebe-se a necessidade da existência de um maior controle nos processos de gestão (Monteiro, 2017).

Na gestão empresarial competente, a gestão de custos bem gerida também deve ser realizada; entre eles, vários fatores podem ser determinados, como o alto custo de determinados processos de produção ou departamentos, o baixo retorno de um determinado produto, a previsão de despesas e lucros, etc (Oliveira, 2020). Portanto, seja nas grandes empresas que geram altos custos e alto valor, sejam nas micro e pequenas empresas que aqui se concentram, a gestão de custos é necessária, e contar com uma gestão eficaz para se manterem competitivas e no mercado e se manterem vivas.

A competitividade das micro e pequenas empresas brasileiras, especialmente aquelas das cadeias produtivas em que estão inseridas empresas de grande porte, é

imprescindível ao desenvolvimento do País. Se não há competitividade em uma pequena empresa da cadeia produtiva competitividade da mesma poderá ser comprometida (Marion, 2018).

O uso da contabilidade de custos exige conhecimento de certos termos, como: gastos, desembolsos, investimento, custos e despesas. Os mesmos são de suma importância para compreensão e apuração dos custos. O custeio baseado em atividades (ABC) tem como ideia básica entender o comportamento dos custos das várias atividades da empresa, podemos dizer que, do ponto de vista do método, o ABC pretende tornar o cálculo dos custos dos produtos mais acurado (Oliveira, 2020).

Na função administrativa de controle, a função da contabilidade de custos é fornecer informações para o estabelecimento de padrões, orçamentos ou previsões. Em seguida, deve-se acompanhar o que aconteceu com o planejado. Já para a tomada de decisões, existe a necessidade de fornecer informações mais adequadas ao processo decisório. A Gestão de Custos é um instrumento essencial para a eficiência da organização, principalmente em ambientes competitivos. Conhecer melhor os custos, saber gerenciá-los e identificá-los como seus causadores é uma condição para a sobrevivência da empresa (Hoji, 2019).

A ausência de um sistema de gestão de controle gera uma série de riscos empresariais e por meio do planejamento estratégico que se pode inviabilizar determinada ação dos gestores que almejam tratar com eficácia e eficiência as incertezas associadas aos riscos e às oportunidades nas variadas frentes de serviço (Peleias, 2020).

Sendo assim, quando uma empresa não tem uma contabilidade eficaz, eleva a gestão e gerenciamento de riscos, o qual é necessário entender aqui o conceito de risco. Segundo o Brasiliano (2015) o risco é a condição que indica ou aumenta a probabilidade de perdas. Por isso, é necessário percebê-lo, analisá-lo e transformá-lo em novas oportunidades.

A gestão estratégica de custos comprehende por uma análise vista sob um contexto mais amplo de uma organização com a utilização de informações de custos para apoio ao processo estratégico. Pode ser definida como o uso estratégico de dados de custos para desenvolver e formular estratégias gerenciais eficazes que possam maximizar o desempenho da gestão global da empresa (Womack, 2018).

A gestão estratégica de custos vem sendo utilizada nos últimos tempos para comprovar a integração que deve haver internamente nas organizações entre a

gestão de custos e a gestão da empresa. Uma abordagem para a melhoria contínua de desempenho, que utiliza as informações mais relevantes para as tomadas de decisões, em comparação com as abordagens tradicionais das análises de custos. Designa a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo (Veloso, 2018).

Evidentemente, o planejamento de um programa de redução de custos inicia a partir da eliminação de perdas, dos processos em duplicidades e das melhores práticas, visto que a tecnologia deve suprir essas necessidades e também requerer altos investimentos da empresa.

A importância da gestão de custos em micro e pequenas empresas é uma necessidade tanto contábil quanto administrativa, pois é através do controle dos custos que se parte para as tomadas de decisões, por exemplo, qual será o preço do bem ou serviço, terceirização das atividades, aquisição de novos equipamentos, qual o nível de desconto que poderá ser oferecido ao consumidor, são tomadas de forma intuitiva pelos gestores, relacionando-se com o que foi dito na introdução sobre a importância das microempresas e empresas de pequeno porte, elas tem dificuldades em se manter ativas devido também a tomada de decisão feita de forma intuitiva (Leone, 2019).

Os custos refletem os recursos que a organização usa para fornecer produtos ou serviços. Realizar as mesmas coisas com menos recursos e, assim, reduzir os custos significa que a organização está tornando-se mais eficiente. O custo é importante em razão do relacionamento entre o custo de um produto e seu preço. No longo prazo, o preço recebido por um produto deve cobrir seus custos ou a organização deixará de fabricá-lo. Desde que os clientes comprarão o produto com o menor preço, se as demais coisas permanecem iguais, manter o custo ao nível mínimo proporciona forte vantagem competitiva a uma organização (Reis, 2019).

A gestão estratégica de custos tem por objetivo auxiliar as empresas a criarem suas vantagens competitivas e em consequência disso, atingir a sobrevivência e continuidade dos negócios com visões de longo prazo. A compreensão do comportamento dos custos sob uma visão estratégica fortalece a posição da empresa frente aos custos e também em relação aos seus competidores.

## 2.2 Gastos Operacionais

Gastos operacionais são essenciais para a manutenção das atividades de uma empresa, abrangendo todas as despesas necessárias para sua operação diária. Esses gastos incluem os custos com materiais e pessoal, sendo fundamentais para uma gestão financeira eficiente. Uma administração cuidadosa desses gastos é crucial para melhorar a lucratividade e apoiar o crescimento sustentável da organização (Bifano, 2023).

## 2.3 Gastos com materiais

Os gastos com materiais são uma parcela substancial dos custos operacionais, especialmente em organizações que dependem de grandes volumes de insumos. De acordo com Gendelis *et al.*, (2019), a otimização dos materiais de construção e sistemas técnicos pode levar a uma combinação de custos ideal, refletindo em uma abordagem de custo global. A gestão eficiente desses gastos não apenas ajuda a reduzir custos, mas também aprimora a qualidade dos produtos finais e aumenta a satisfação do cliente, garantindo o uso de materiais de qualidade adequada e bem gerenciados.

## 2.4 Controles de estoque

O controle de estoque é fundamental na gestão de materiais e exerce um papel crucial em balancear a disponibilidade de produtos com a minimização dos custos associados à sua manutenção e armazenamento (Batista, 2011). Dentre as estratégias mais eficazes para gerenciar o estoque, destacam-se o Just-In-Time (JIT) e o Economic Order Quantity (EOQ), cada um com abordagens e benefícios específicos que contribuem para a eficiência operacional das organizações (Fullerton; McWatters, 2000).

A técnica Just-In-Time é orientada para manter o estoque no nível mínimo necessário, reduzindo não apenas os custos de armazenamento, mas também minimizando os desperdícios (Passos *et al.*, 2018). Na prática do JIT, os materiais são

adquiridos e recebidos somente no momento exato em que são necessários no processo de produção, o que elimina a necessidade de grandes espaços de armazenamento e reduz significativamente o risco de obsolescência do produto. Este método requer uma cadeia de suprimentos extremamente eficiente e uma excelente previsão de demanda, pois qualquer atraso nos fornecimentos pode causar paradas críticas na produção (Ballou, 2007).

Por outro lado, o *Economic Order Quantity* (EOQ) é um modelo matemático que visa determinar a quantidade ótima de pedido que minimiza a soma dos custos de armazenagem e de pedido (Carneiro *et al.*, 2017). Esse modelo é baseado na ideia de uma demanda constante e um tempo de entrega fixo, proporcionando uma fórmula para calcular a quantidade ideal que equilibra os custos de fazer pedidos com os custos de manter os itens em estoque. O EOQ é particularmente útil para empresas que enfrentam custos de armazenagem elevados e que buscam otimizar os pedidos para reduzir despesas gerais.

Ambas as técnicas, JIT e EOQ, oferecem meios estratégicos para as empresas gerenciarem seus estoques de maneira mais eficaz, permitindo uma operação mais enxuta e financeiramente sustentável. A escolha entre uma ou outra depende da natureza do negócio, da previsibilidade da demanda e da estrutura da cadeia de suprimentos. Implementar essas estratégias de controle de estoque não só ajuda a reduzir custos, mas também aprimora a capacidade de resposta ao mercado, crucial em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo (Melo; Alcântara, 2012).

## 2.5 Custo do estoque

O custo de manter estoque é uma consideração financeira complexa que abrange vários elementos além do preço de compra dos materiais. Esses custos incluem não apenas as despesas diretas de armazenagem, mas também fatores como custos de capital, obsolescência e deterioração, cada um afetando de maneira significativa a rentabilidade e eficiência operacional de uma empresa (Lazarini; Nespolo, 2015).

Os custos de armazenagem são talvez os mais óbvios, envolvendo o aluguel ou depreciação das instalações de armazenamento, bem como despesas operacionais relacionadas, como energia elétrica, segurança e manutenção. Esses custos podem variar consideravelmente dependendo da localização e da natureza dos

produtos armazenados (Filippi; Guarnieri, 2019). Controlar essas despesas é crucial, pois elas podem rapidamente diminuir a margem de lucro se não forem adequadamente gerenciadas.

Além disso, o capital immobilizado em estoque é um custo significativo que muitas empresas falham em considerar adequadamente (Careta, 2009). O investimento em estoque retém recursos que poderiam ser utilizados em outras áreas da empresa que oferecem retornos mais elevados ou necessitam de investimento urgente. Portanto, uma gestão eficiente do estoque visa não apenas reduzir os custos físicos de armazenamento, mas também liberar capital para uso mais produtivo.

Outro elemento crítico é a obsolescência, especialmente relevante em setores de alta tecnologia ou de moda rápida, onde novos produtos são lançados continuamente. A obsolescência pode levar a significativas perdas financeiras (Santos, 2017), pois produtos não vendidos perdem valor rapidamente e podem se tornar completamente invendáveis. A gestão proativa do estoque, através de estratégias como promoções ou descontos, é necessária para minimizar o impacto financeiro da obsolescência.

Por último, a deterioração física dos produtos em estoque também representa um custo direto para as empresas (Wernke, 2017). Isso é particularmente pertinente para itens perecíveis ou sensíveis, que requerem condições específicas de armazenamento para manter sua qualidade e valor de mercado. A falha em manter essas condições pode resultar em perda total dos produtos, representando não apenas perda de receita, mas também possíveis custos de descarte.

Gerenciar eficazmente esses custos de estoque é essencial para otimizar os recursos e minimizar os impactos negativos nos lucros da empresa. Isso requer uma abordagem integrada que considere todos os aspectos do ciclo de vida do estoque, desde a compra até a venda final, assegurando que cada etapa seja otimizada para manter a saúde financeira da organização (Necyk; Frezatti, 2010).

## 2.6 Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal são um dos maiores custos operacionais para a maioria das empresas (Melo e Alcântara, 2012). Uma gestão eficaz desses custos é crucial, não só para controlar despesas, mas também para melhorar a moral e a produtividade dos funcionários.

### 2.6.1 *Folha de Pagamento*

A Folha de Pagamento integra a gestão de pessoal, e é um conjunto de procedimentos trabalhistas efetuados pela empresa para fazer os pagamentos de seus empregados mensalmente. Todas as empresas devem, por força de lei, elaborar folha de pagamento das remunerações pagas ou creditadas aos empregados e demais trabalhadores contratados (Gimenes, 2018).

A gestão da folha de pagamento é um aspecto fundamental das operações de qualquer empresa, envolvendo não apenas o pagamento de salários, mas também a administração de impostos, benefícios e outras formas de compensação aos empregados. Uma administração eficiente da folha de pagamento exige não apenas uma compreensão profunda das normativas trabalhistas vigentes, mas também das práticas de mercado relevantes (Souza *et al.*, 2016), para assegurar que todos os pagamentos sejam processados de forma correta e dentro dos prazos estipulados.

Os salários representam a parte mais visível da folha de pagamento, mas os impostos e contribuições sociais associados são igualmente críticos (Dias *et al.*, 2017). Estes incluem, mas não se limitam a contribuições para a previdência social, impostos de renda retidos na fonte e contribuições sindicais, dependendo das leis locais e dos acordos setoriais. Cada um desses elementos requer cálculos precisos para evitar penalidades legais, disputas trabalhistas e outras complicações financeiras.

Além disso, os benefícios, como planos de saúde, seguros de vida, contribuições para planos de aposentadoria e bônus, também fazem parte da gestão da folha de pagamento (Pizolotto, 2019). Estes benefícios não apenas ajudam a atrair e reter talentos, mas também são regulados por legislações específicas que podem variar significativamente de uma região para outra.

Administrar corretamente esses benefícios é essencial para manter a conformidade legal e a satisfação dos empregados. A pontualidade dos pagamentos é outro aspecto crítico da gestão da folha de pagamento (Santos, 2017). Atrasos nos pagamentos podem levar a insatisfação dos empregados, diminuição da moral e até ações legais contra a empresa. Portanto, é vital que os sistemas de pagamento sejam robustos e confiáveis, com backups adequados para garantir que todos os empregados recebam seus pagamentos integralmente e no tempo devido.

Para atingir essa eficiência, muitas empresas recorrem a softwares especializados de gestão de folha de pagamento que automatizam muitos dos processos envolvidos (Junior *et al.*, 2023), reduzindo o potencial para erros humanos e aumentando a eficiência operacional. Estas soluções tecnológicas também podem oferecer feedbacks valiosos sobre o custo total com pessoal, ajudando a empresa a planejar de maneira mais eficaz.

Em resumo, a gestão eficaz da folha de pagamento não é apenas uma questão de calcular e distribuir salários, mas envolve uma gestão complexa de normativas legais, práticas de mercado e expectativas dos empregados, que juntas formam uma função vital para o sucesso operacional e financeiro de uma organização (Zica *et al.*, 2018).

### *2.6.2 Benefícios diversos*

A gestão de benefícios diversos, como saúde, pensões e seguros, constitui uma parte crucial dos gastos com pessoal em qualquer empresa. Esses benefícios não apenas agregam valor ao pacote compensatório dos empregados, mas também são fundamentais para criar um ambiente de trabalho atrativo e motivador. Implementar um pacote de benefícios eficaz é uma estratégia poderosa para atrair e reter talentos, garantindo que a empresa mantenha uma equipe qualificada e comprometida (Piedade, 2021).

Os benefícios de saúde, por exemplo, frequentemente incluem planos médicos, odontológicos e de visão, que são altamente valorizados pelos empregados. Oferecer tais benefícios pode diminuir a rotatividade, aumentar a satisfação no trabalho e reduzir o número de dias perdidos por problemas de saúde (Secoli *et al.*, 2010). Além disso, planos de saúde robustos podem proteger os empregados de despesas

médicas significativas, o que é uma consideração importante para a qualidade de vida deles.

Já as pensões, seja através de planos de aposentadoria privados ou contribuições para fundos de pensão, são um aspecto vital para a segurança financeira a longo prazo dos empregados (Afonso, 2016). Ao contribuir para esses planos, a empresa não só ajuda a garantir um futuro financeiro mais seguro para seus empregados, mas também demonstra um compromisso com o bem-estar deles ao longo de sua vida.

Os seguros, incluindo vida, invalidez e acidentes pessoais, fornecem uma camada adicional de segurança para os empregados e suas famílias. Em casos de eventos inesperados, tais coberturas garantem que os empregados e suas famílias não sofram financeiramente (Secoli *et al.*, 2010). Esta segurança pode aumentar significativamente a lealdade do empregado à empresa, visto que ele se sente valorizado e protegido.

Controlar os custos associados a esses benefícios é também uma preocupação chave para as empresas (Oliveira; Leone, 2008). Estratégias para manter esses custos sob controle incluem a negociação de planos de saúde grupais, a escolha de fundos de pensão com taxas de administração competitivas e a implementação de programas de bem-estar que possam reduzir a incidência de problemas de saúde a longo prazo entre os empregados.

Além disso, ao analisar regularmente a utilização dos benefícios, as empresas podem ajustar seus pacotes para melhor atender às necessidades dos empregados enquanto gerenciam eficazmente os custos. Em resumo, oferecer um pacote de benefícios diversificado e atrativo é mais do que apenas uma política de recursos humanos é uma componente estratégica que influencia diretamente a cultura e a competitividade de uma empresa no mercado (Lima *et al.*, 2020). Ao equilibrar cuidadosamente a generosidade dos benefícios com o controle de custos, as empresas podem assegurar não só a satisfação e bem-estar de seus empregados, mas também a sua própria estabilidade e sucesso financeiro.

### 2.6.3 Férias

O gerenciamento eficaz das férias é um aspecto crucial da gestão de recursos humanos que impacta tanto o bem-estar dos empregados quanto a continuidade das operações da empresa. Uma política de férias bem administrada não só garante que todos os empregados tenham tempo adequado para descansar e se recuperar, mas também ajuda a manter a produtividade e o moral elevados (Secchi, 2009). Além disso, uma gestão cuidadosa das férias pode prevenir interrupções nas operações, assegurando que a empresa continue a funcionar de maneira eficiente mesmo na ausência de membros chave da equipe.

A importância de uma política de férias equilibrada transcende a simples conformidade com as regulamentações trabalhistas; ela é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável. Empregados que desfrutam de períodos regulares de descanso são menos propensos a sofrer de burnout e mais propensos a demonstrar maior engajamento e satisfação com o trabalho. Isso, por sua vez, pode levar a uma maior retenção de talentos, reduzindo os custos associados à alta rotatividade de pessoal (Lima *et al.*, 2007).

Para implementar uma política de férias eficaz, as empresas devem considerar vários fatores. Primeiramente, é fundamental garantir a clareza das políticas de férias (Neto; Gomes, 2002). Os empregados devem entender completamente seus direitos e responsabilidades, incluindo como e quando podem solicitar férias, quais restrições podem se aplicar e como as férias são calculadas. A política também deve ser justa e consistentemente aplicada para evitar percepções de favoritismo ou injustiça.

Além disso, o planejamento e a programação das férias devem ser feitos de maneira estratégica para minimizar o impacto na produtividade da empresa. Isso geralmente envolve a criação de um sistema que permita a visibilidade das ausências planejadas, permitindo aos gerentes prepararem-se melhor para cobrir as lacunas. Softwares de gestão de recursos humanos podem ser utilizados para rastrear e gerenciar as solicitações de férias, proporcionando uma visão geral clara de quem estará ausente e quando (Telmo, 2016).

É também prudente promover uma cultura que valorize o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (José de Matos *et al.*, 2023). Encorajar os empregados a tirarem férias pode ser parte de uma estratégia maior para melhorar o bem-estar no local de trabalho. Empresas que demonstram cuidado com o descanso e a

recuperação de seus empregados frequentemente observam um aumento na lealdade e no comprometimento da equipe.

Em resumo, o gerenciamento de férias é um componente vital da gestão de pessoas que requer uma abordagem cuidadosa e considerada. Ao garantir que as férias sejam bem planejadas, justamente atribuídas e integradas à cultura da empresa, as organizações podem melhorar significativamente a satisfação dos empregados e a eficiência operacional (Leite *et al.*, 2013).

#### *2.6.4 Décimo Terceiro*

O décimo terceiro salário é uma gratificação que representa um custo adicional significativo para as empresas, sendo uma prática comum em muitos países. Este benefício, geralmente pago ao final do ano, não apenas serve como um importante reconhecimento ao esforço dos empregados, mas também tem implicações financeiras profundas para as organizações. Planejar adequadamente esse pagamento é crucial para a gestão eficaz dos fluxos de caixa e para manter a estabilidade financeira ao longo do ano (De Oliveira *et al.*, 2016).

Para muitos empregados, o décimo terceiro salário é um componente vital de suas receitas anuais, frequentemente utilizado para despesas significativas como festas de fim de ano, educação dos filhos ou pagamentos de grandes dívidas. Para as empresas, contudo, a necessidade de disponibilizar uma grande soma de dinheiro adicional pode representar um desafio, especialmente se não houver um planejamento financeiro adequado. Portanto, é essencial que as organizações implementem estratégias de previsão e alocação de recursos para cobrir esse compromisso sem comprometer outras operações financeiras (Silva *et al.*, 2019).

Uma prática eficaz é a constituição de uma reserva ao longo do ano especificamente destinada ao décimo terceiro salário. Isso pode ser feito mediante a alocação de uma parte dos lucros mensais em uma conta reservada, o que minimiza o impacto financeiro no final do ano e assegura que os recursos necessários estejam disponíveis quando necessários. Essa abordagem também ajuda a empresa a evitar a necessidade de buscar financiamentos externos, que podem incorrer em custos adicionais de juros (Silva *et al.*, 2019).

Além disso, uma comunicação clara e transparente com os empregados sobre a política e o cronograma de pagamento do décimo terceiro é fundamental. Isso não

só garante que não haja mal-entendidos ou expectativas não atendidas, mas também fortalece a relação de confiança entre empregador e empregados, vital para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Angonese *et al.*, 2013).

Finalmente, é importante que as empresas estejam cientes das leis e regulamentações locais relacionadas ao décimo terceiro salário (Pinto *et al.*, 2023), pois o não cumprimento dessas pode resultar em penalidades legais e danos à reputação da empresa. As leis podem variar significativamente de um lugar para outro, abrangendo aspectos como os prazos de pagamento, os cálculos exatos e os direitos dos empregados em caso de término de contrato antes da data de pagamento do benefício.

Em suma, o décimo terceiro salário é mais do que apenas uma obrigação financeira; é uma oportunidade para as empresas demonstrarem seu apreço pelos seus empregados e fortalecerem a lealdade da equipe (Angonese *et al.*, 2013). Um planejamento cuidadoso e uma gestão eficiente desse benefício são essenciais para garantir tanto a satisfação dos empregados quanto a saúde financeira da organização.

#### 2.6.5 Rescisão

Os custos de rescisão são uma parte importante da gestão de recursos humanos e financeiros de uma empresa, especialmente considerando as diversas implicações que podem surgir quando um contrato de trabalho é terminado (De Oliveira *et al.*, 2016). Esses custos não se limitam apenas às indenizações, mas incluem também outros pagamentos como saldo de salário, férias não gozadas, décimo terceiro salário proporcional, e em alguns casos, benefícios adicionais previstos por lei ou acordos coletivos. Gerenciar esses processos de forma prudente é essencial não apenas para minimizar riscos legais e financeiros, mas também para manter a reputação da empresa e as relações de trabalho positivas.

A gestão adequada dos custos de rescisão começa com uma compreensão clara das leis trabalhistas locais e dos contratos de trabalho individuais. As leis variam significativamente entre diferentes jurisdições e podem ter requisitos específicos sobre o que é devido aos empregados na rescisão, incluindo o tipo de aviso prévio, as condições sob as quais a rescisão é permitida, e as fórmulas de cálculo para os pagamentos de rescisão. As empresas devem assegurar que suas políticas e

procedimentos estejam em conformidade total com estas regulamentações para evitar litígios e penalidades (Martinez; Loose, 2019).

Além da conformidade legal, é importante que a gestão da rescisão seja tratada com sensibilidade e respeito pelo empregado (Macedo *et al.*, 2021). Isso pode ajudar a preservar uma imagem positiva da empresa tanto interna quanto externamente, minimizando o impacto negativo sobre a moral dos outros empregados e a percepção pública da organização. Em muitos casos, oferecer suporte adicional, como serviços de transição de carreira ou aconselhamento, pode mitigar o impacto da rescisão para o empregado e demonstrar o compromisso da empresa com o bem-estar de sua força de trabalho.

Do ponto de vista financeiro, as empresas podem se beneficiar ao estabelecer provisões financeiras para cobrir possíveis custos de rescisão. Isso envolve alocar fundos em uma base regular para um fundo de rescisão, o que pode ajudar a aliviar o impacto financeiro de rescisões imprevistas ou em massa (Moura *et al.*, 2021). Além disso, uma análise cuidadosa e regular das práticas de rescisão pode ajudar a identificar tendências, avaliar os custos associados e ajustar as políticas conforme necessário para melhorar a eficiência e a eficácia das rescisões.

Finalmente, é crucial que todos os processos de rescisão sejam documentados de maneira meticolosa (Machado, 2018). Isso inclui manter registros precisos de todas as comunicações, cálculos de pagamentos e quaisquer acordos finais com os empregados. A documentação adequada não só facilita a resolução de quaisquer disputas que possam surgir, mas também serve como um recurso valioso para auditorias internas ou inspeções por autoridades reguladoras.

Em resumo, gerenciar os custos e processos de rescisão de forma eficaz é vital para minimizar riscos legais e financeiros, além de preservar a reputação e a integridade de uma empresa (Rezende *et al.*, 2010). Isso requer uma abordagem bem planejada, um profundo conhecimento das leis aplicáveis, e um compromisso com o tratamento justo e respeitoso dos empregados durante o processo de rescisão.

### *2.6.6 Ética e Código de Ética*

A ética nas organizações é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, justo e responsável. Ela abrange os princípios morais e os valores que guiam as ações e decisões dos colaboradores e da própria organização. Um código de ética é um documento formal que descreve esses princípios e diretrizes, estabelecendo as normas de conduta esperadas de todos os membros da organização, bem como os padrões claros de comportamento a serem seguidos. O código deve garantir que a organização cumpra todas as leis e regulamentos aplicáveis em suas operações. Isso inclui questões relacionadas à segurança do trabalho, proteção do consumidor, proteção de dados e outras áreas regulamentadas.

### *2.6.7 Código de Conduta*

Códigos de conduta empresarial não são novidade – empresários os têm utilizado por anos para conduzir vários interesses públicos como direitos do consumidor, segurança do produto ou proteção ambiental. Frequentemente empresários aplicam códigos de práticas éticas para seus funcionários. Códigos de conduta para negócios internacionais também não são novidade. Nos anos 60, o crescimento de poder das companhias multinacionais conduziu duas organizações internacionais (Piazza, 2015).

O código de conduta é um dos instrumentos utilizados na construção e desenvolvimento de uma cultura ética dentro da organização. A existência de um código de ética conhecido e respeitado na empresa tem reflexos positivos na cultura organizacional, uma vez que incentiva a participação, a responsabilidade, o compromisso, a busca da qualidade, além de reduzir os conflitos internos e externos (Silva, 2018).

Seguindo a lógica, Srour (2008, p. 254) “as empresas eticamente orientadas são as que geram lucro para os acionistas, protegem o meio ambiente e melhoram a vida de seus públicos de interesse, ao mesmo tempo em que resolvem problemas de caráter geral”. Na mesma linha de opinião, o autor descreve também que descuidar da imagem pela falta de coerência entre o discurso e a prática nos negócios pode ser fatal para a empresa (Srour, 1998). Determinando com as citações descritas acima,

percebemos a importância de ter uma conduta ética à seguir dentro de uma empresa, caso contrário a decadência da empresa é certa.

Conceitualmente, existem dois tipos de código: o código de ética contendo guias gerais de decisão sobre ações e o código de conduta para especificar as ações no local de trabalho (Maruiti, 2019). O porte, a diversidade de atuação, assim como sua presença em localidades com culturas distintas podem recomendar que a organização adote mais de um código. “Note que se sua organização é muito grande, por exemplo, possui vários grandes programas ou serviços, você pode querer desenvolver um código corporativo global de ética e um código separado para orientar cada um de seus programas ou departamentos.

Vários motivos podem levar uma empresa a adotar um código de conduta: padronização, marketing, consciência de seus dirigentes quanto ao papel social, exigência de mercado ou de parceiros etc. Contudo, uma vez adotado e divulgado, fica a empresa socialmente comprometida a assumir o perfil determinado pelo código e a trabalhar voltada para a promoção e a manutenção da aplicação dos princípios ali enunciados (Piazza, 2002).

#### 2.6.8 Retenção de talentos

A partir da década de 1990, entramos na “Era da Informação”, caracterizada por grande dinamismo e uma forte tendência a mudanças repentinhas e mutações organizacionais. Nesse contexto, surgiu o departamento de gestão de pessoas, onde os indivíduos não eram tratados apenas como recursos, mas sim como equipe e parceiros de trabalho. Eles passaram a fazer parte ativa do processo de gestão e das decisões da empresa, promovendo uma gestão mais participativa e democrática. Nesta concepção, Chiavenato (2018), nos apresenta essas evoluções, conforme Quadro 1.

**Quadro 1.** As mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica (1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (1950 a 1990)	Era da informação (após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da industrialização e formação do proletariado;</li> <li>- Transformação das oficinas em fábricas;</li> <li>- Estabilidade, rotina, manutenção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da industrialização e do mercado de candidatos;</li> <li>- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;</li> <li>- Início do dinamismo do</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial;</li> <li>- Adoção de unidades de negócios para</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- e permanência;</li> <li>- Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional;</li> <li>- Modelo mecanístico, burocrático;</li> <li>- Estruturas altas e largas amplitudes de controle;</li> <li>- Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambiente: instabilidade e mudança;</li> <li>- Adoção de estrutura híbrida e de novas soluções organizacionais;</li> <li>- Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita;</li> <li>- Necessidade de adaptação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- substituir grandes organizações;</li> <li>- Extremo dinamismo, turbulência e mudança;</li> <li>- Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas;</li> <li>- Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis;</li> <li>- Necessidade de mudança.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da industrialização e formação do proletariado;</li> <li>- Transformação das oficinas em fábricas;</li> <li>- Estabilidade, rotina, manutenção e permanência;</li> <li>- Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional;</li> <li>- Modelo mecanístico, burocrático;</li> <li>- Estruturas altas e largas amplitudes de controle;</li> <li>- Necessidade de ordem e rotina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da industrialização e do mercado de candidatos;</li> <li>- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;</li> <li>- Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança;</li> <li>- Adoção de estrutura híbrida e de novas soluções organizacionais;</li> <li>- Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita;</li> <li>- Necessidade de adaptação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da industrialização e do mercado de candidatos;</li> <li>- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;</li> <li>- Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança;</li> <li>- Adoção de estrutura híbrida e de novas soluções organizacionais;</li> <li>- Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita;</li> <li>- Necessidade de adaptação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Departamento Pessoal;</li> <li>● Departamento de Relações Industriais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Departamento de Recursos Humanos;</li> <li>● Departamento de Gestão de Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipes de Gestão de Pessoas</li> </ul>
<b>Pessoas como mão-de-obra.</b>	<b>Pessoas como Recursos Humanos</b>	<b>Pessoas como parceiros</b>

**Fonte:** Chiavenato (2018, p. 35).

Pode-se visualizar uma mudança gradativa nos processos de gerenciamento de pessoas ao longo dos anos, bem como no período de industrialização. É possível visualizar que essas mudanças foram sendo feitas conforme necessidades econômicas, psicossociais e demandas que foram surgindo, bem como as legislações que foram se modificando ao longo dos anos, de acordo o Quadro 2 abaixo:

**Quadro 2.** As pessoas como recursos ou parceiras das organizações

Pessoas com Recursos	Pessoas como parceiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos;</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido;</li> <li>• Preocupação com normas e regras;</li> <li>• Subordinação ao chefe;</li> <li>• Fidelidade à organização;</li> <li>• Dependência da chefia;</li> <li>• Alienação em relação à organização;</li> <li>• Ênfase na especialização;</li> <li>• Executoras de tarefas;</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>• Mão-de-obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes;</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas;</li> <li>• Preocupação com resultados;</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>• Vinculação à missão e à visão;</li> <li>• Independência entre colegas e equipes;</li> <li>• Participação e comprometimento;</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade;</li> <li>• Fornecedoras de atividade;</li> <li>• Ênfase no conhecimento;</li> <li>• Inteligência e talento.</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (1999, p. 35).

Conforme Chiavenato (1992, p 73.), para que haja possibilidades de mudanças organizacionais é necessário permitir o gradativo deslocamento da administração tradicional para uma administração eminentemente participativa onde a gestão de pessoas passa a ser uma condicionante crucial. De acordo com Chiavenato (2007), a gestão de pessoas é conceituada como:

Uma área muito sensível à mentalidade predominante nas organizações, ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como as diferentes culturas que existem entre as organizações, das estruturas organizacionais adotadas, das características dos conceitos ambientais, da tecnologia, dos processos, do estilo de gestão usado e de outras inúmeras variáveis. (Chiavenato, 2007, p 45.) Pode-se ainda conceituar gestão de pessoas como o conjunto integrado de atividade de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (Chiavenato, 2005).

De acordo Gil (2007, p. 60):

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Chiavenato (2005) endossa ainda que gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu

sucesso. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

#### *2.6.9 Conhecimento Organizacional*

Conforme Fleury (2011, p. 25), o conhecimento organizacional compreende a soma dos conhecimentos individuais dos membros de uma organização, junto com a informação tácita e explícita que é compartilhada e utilizada para alcançar os objetivos da empresa.

Esse tipo de conhecimento é crucial para a tomada de decisões, inovação e aprendizado contínuo dentro da organização, sendo um fator chave para a competitividade e o sucesso a longo prazo. O conhecimento organizacional se propaga dentro do ambiente organizacional de várias formas, de acordo Moacir de Miranda (2011, p. 119), incluindo:

Comunicação eficaz: A comunicação clara e aberta entre os membros da organização é essencial para compartilhar conhecimento. Reuniões, e-mails, intranets e outras plataformas de comunicação facilitam essa disseminação. Treinamento e desenvolvimento: Programas de treinamento, workshops e mentorias ajudam a transferir conhecimento entre os funcionários, capacitando-os com novas habilidades e informações.

Documentação e sistemas de informação: A documentação de processos, procedimentos e melhores práticas em manuais, bases de dados ou sistemas de gestão do conhecimento ajuda a preservar e disseminar o conhecimento de forma organizada. Cultura organizacional uma cultura que valorize a aprendizagem, a colaboração e a inovação incentivam compartilhar conhecimento e experiências uns com os outros.

Redes de colaboração: Estabelecer redes formais e informais de colaboração entre os funcionários pode facilitar a troca de conhecimento e experiências.

Reconhecimento e recompensas: Incentivos, reconhecimento e recompensas por compartilhar conhecimento podem motivar os funcionários a contribuir ativamente para a disseminação do conhecimento organizacional.

A gestão eficaz do conhecimento organizacional envolve a captura, compartilhamento e aplicação desse conhecimento de forma estruturada e estratégica, visando o crescimento e a adaptação da organização às mudanças do ambiente empresarial.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho, quanto ao objetivo, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois visto que busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Tem ainda a pretensão de descobrir, com precisão, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (Hochman, 2015).

Quanto à abordagem utilizada, será realizada uma pesquisa qualitativa, pois os dados serão que ocorrem naturalmente para encontrar sequências em que os significados dos participantes são exibidos e, assim, estabelecer o carácter de algum fenômeno.

Para o delineamento da pesquisa, foi realizado um estudo exploratório, no qual trata-se de um método de pesquisa que pode vir a ser aplicado em diversas situações a fim de contribuir com os conhecimentos acerca de fenômenos individuais ou grupais. Usando a combinação de diversas técnicas para a coleta de dados, como análise documental, entrevistas, questionários e observações (Gil, 2017).

O estudo exploratório foi realizado em uma empresa do setor de alimentícios localizada na Cidade de Teresina, no estado do Piauí. Como objeto de estudo, a pesquisa foi desenvolvida no período de jan. 2024 a jun. 2024. A empresa terá o nome mantido em sigilo para proteger as informações mencionadas nessa pesquisa, o que poderia prejudicar o sucesso da aplicabilidade da pesquisa.

A coleta e análise dos dados, utilizamos a folha de pagamento e o código de contudo da empresa estudada, dessa forma coletando um conjunto de dados com base na análise de técnicas de gastos operacionais criando estratégias inovadoras e eficazes que não apenas reduzam os custos, mas tratando-se uma motivação aos colaboradores. , onde foi feito um reconhecimento dos dados, gerando gráficos, tabelas, fluxogramas e uma séries de arquivos para compreender melhor o material que tem na empresa sobre o assunto abordado.

A partir daí, foram levantadas as informações necessárias, através dos dirigentes das empresas para entender os requisitos descritos. Para a análise de dados que foi realizada através dos dados obtidos, que foi organizado e distribuído em planilhas do programa Microsoft Excel® de modo a possibilitar a análise dos dados da pesquisa.

Esse tipo de metodologia possibilita sondagens anuais para a verificação de mudanças nesse âmbito, podendo se observar as modificações dos dados coletados

e com o tempo dando oportunidade para novos estudos com base nesses dados, é um método transparente e de fácil compreensão (Cervo 2011).

É importante ressaltar, que este trabalho não passou por apreciação do Comitê de Ética e Pesquisa [CEP], pois trata-se de uma pesquisa de opinião pública, em que não há identificação dos participantes, segundo a Resolução n. 510 de 7 de abril de 2016.

Uma das condições para a aplicação da pesquisa é a adesão ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido [TCLE], dando garantias em relação ao sigilo da identificação dos participantes, pois a pesquisa tem fins acadêmicos e apenas a pesquisadora terá acesso aos nomes que os identifiquem.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise minuciosa realizada neste trabalho sobre os gastos operacionais, focando nos custos associados a materiais e pessoal, revelou informações valiosas sobre a eficiência e sustentabilidade das práticas empresariais modernas. O estudo apontou para a importância crítica de implementar estratégias inovadoras e eficazes que não apenas reduzam custos, mas que também se alinhem às exigências dinâmicas do mercado e contribuam para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Na gestão de folha de pagamento, cada elemento reflete diretamente as políticas internas e o cumprimento das regulamentações locais. A imagem apresentada ilustra um exemplo detalhado de folha de pagamento com diversos componentes como salários, benefícios e deduções, essenciais para uma administração eficiente.

**Tabela 1.** Demonstrativo de pagamento de Logística Secundária

Cód.	Descrição	Referência	Vencimentos	Descontos
1	Horas Normais Diurnas	176,00	9.626,91	
42	Horas Rep Remuner Diurno	44,00	2.406,73	
711	Taxa Assistencial	1,50		60,00
717	INSS	14,00		908,85
719	IRRF	4,00		2.111,18
748	Refeições			126,00
766	Unimed Mens. Dependente			304,00
768	Unimed Despesa Coparti			77,50

858	Seguro Vida Empregado			57,10
950	Uniodonto Titular			13,00
984	Locação Aparelho Celular	1,00	29,90	
<b>Salário Base</b>	<b>Sal. Cont. INSS</b>	<b>Faixa IRRF</b>	<b>Total proventos</b>	<b>Total Descontos</b>
12.033,64	7.786,02	4,00	12.063,54	3.657,63
<b>Base Cálc. FGTS</b>	<b>FGTS do mês</b>		<b>Base Cálc. IRRF</b>	<b>Valor Líquido</b>
12.033,64	962,69		12.033,64	8.405,91

**Fonte:** Autor da pesquisa (2024).

As Deduções são outro aspecto crucial, incluindo contribuições para o INSS e o IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte), que devem sermeticulosamente calculadas para garantir a conformidade legal. Por exemplo, o campo "Sal.Cont.INSS" e "Faixa IRRF" na folha de pagamento são indicativos da base de cálculo e da alíquota aplicável, respectivamente, que impactam diretamente no "Valor Líquido" recebido pelo empregado, de acordo a Tabela 1 acima.

A elaboração da folha de pagamento na empresa estudada como pela é a soma de todos os registros financeiros tais como: vencimentos, salários, bônus e descontos. Dessa forma tendo as funções operacional, contábil e fiscal, devendo ser constituída com base em todas as ocorrências mensais do empregado. Sua descrição aos fatos com relação de trabalho deve ser sempre de maneira simples e transparente, transformada em valores numéricos, por meio de códigos, quantidade, porcentagens e valores, em resultados que formarão a folha de pagamento.

Dessa forma, para o administrador da empresa a elaboração da folha de pagamento mensal pode ser à mão ou por processos mecânicos ou pontos eletrônicos, onde os lançamentos contidos no cartão ponto são automatizados, desta forma, deve a mesma conter o registro mensal de todos os proventos e descontos dos empregados dentro do mês corrente.

Na empresa estudada a Contabilidade Gerencial exerce papel fundamental na vida da empresa, pois fornece instrumentos que auxiliam os administradores no desempenho de suas atividades enquanto gestores, promovendo uma melhor utilização dos recursos econômicos e financeiros que a empresa tem a sua disposição e objetivando a maximização do lucro de seus proprietários.

A Contabilidade de Custos na empresa estudada, produz informações essenciais para a gestão do negócio, tais informações são expressas por planilhas, gráficos e números, e recebem denominação específica de acordo com sua função dentro da contabilidade. Por isso, para uma melhor compreensão do conteúdo a ser

desenvolvido nesse trabalho, torna-se necessário o conhecimento das terminologias usuais que compõem a Contabilidade de Custos, algo que não foi possível por ter possibilidade de mais dados.

No campo dos custos diretos são elencados os custos totais de compra de um determinado tipo de produto, não diferenciando marcas ou tipos, fazendo um apanhado geral de mercadorias, na empresa estudadas são exemplos de custo direto a matéria-prima que é usada para fabricar os produtos, embalagens e mão-de-obra direta no setor de fabricação. No campo dos custos indiretos foram demonstrados os gastos que podem ser inseridos como indiretos aos produtos, sendo que a organização não diferenciava estes, tratando tudo como despesa. Já na parte das despesas foram inseridos os outros gastos que não podem ser alocados as mercadorias adquiridas.

Considerando-se a metodologia de custeamento variável, atribui-se a cada custo uma classificação específica de acordo com suas características. Portanto, o valor final será a soma de todo custo variável dividido pela produção correspondente. Contudo, para realizar os cálculos de cada gasto existente no processo de produção, leva-se em conta também a realidade atual do mercado, a economia, a demanda, a oferta, a procura, a concorrência bem como aspectos culturais, sazonalidade e frequência de compra.

Nessa ótica, primeiramente obtém-se os dados dos equipamentos utilizados na fabricação, valores dos insumos, matéria prima, e embalagens, tempo gasto em cada etapa, conforme as tabelas 2 e 3, além das tarifas de serviços públicos de acordo com a região e concessionárias de fornecimento desses serviços.

**Tabela 2.** Preço por embalagens por diferentes fornecedores

Produtos	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
Embalagem Primária	R\$ 0,0048	R\$ 0,014	R\$ 0,049	R\$ 0,0096
Embalagem Plástica	R\$ 0,199	R\$ 0,179	R\$ 0,2079	R\$ 0,149
Embalagem de papel	R\$ 0,0453	R\$ 0,0021	R\$ 0,005817	R\$ 0,022
Embalagem Kraft	R\$ 0,937	R\$ 0,937	R\$ 1,419	R\$ 0,65

**Fonte:** Autor da pesquisa (2024).

**Tabela 3.** Preço dos insumos por diferentes fornecedores

Produtos	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	Fornecedor D
Leite Condensado 395g	R\$ 3,00	R\$ 4,00	R\$ 3,95	R\$ 3,45
Creme de leite 200g	R\$ 1,80	R\$ 3,00	R\$ 2,75	R\$ 1,75

Achocolatado em pó 400	R\$ 6,00	R\$ 6,95	R\$ 8,00	R\$ 5,00
Achocolatado granulado 1kg	R\$ 14,90	R\$ 32,20	R\$ 46,90	R\$ 11,50

**Fonte:** Autor da pesquisa (2024).

A empresa possui uma margem de contribuição de 5%, ou seja, ao chegar matéria-prima, seu valor pode aumentar ou diminuir 5% que não será necessário alterar os custos, pois a empresa conseguirá absorver. Essa margem é feita para que seus preços de venda não mudem frequentemente, evitando discordâncias com os clientes. Lembrando que a empresa estudada já tem essa margem em sua metodologia de custeio.

O campo da participação é referente a quanto o produto consome de valor dentro do seu departamento, apresentado em forma de porcentagem. O cálculo deste foi obtido fazendo a divisão do custo de compra pelo custo do departamento sem a adição dos custos indiretos e depois multiplicado por cem, para alcançar a unidade de porcentagem.

A empresa estudada tem um código de conduta bem elaborado, dividido em onze partes. Cada parte estabelece o que deve ser seguido por todos os membros da organização, incluindo proibições, deveres e obrigações. Isso cria um padrão de relacionamento entre colaboradores, setores e departamentos, promovendo maior comprometimento e qualidade de vida. O não cumprimento do código de conduta e ética sujeita o colaborador a penalidades.

Com isso, entende-se que o objetivo do código é garantir uma postura moral e ética na empresa estudada, bem como de seus colaboradores, fornecedores, clientes e consumidores. Além disso, o código inclui a missão e visão da empresa. A missão é ser uma empresa sólida que atenda às necessidades sociais e econômicas dos clientes e colaboradores comprometidos. A visão da empresa é ser referência em alimentos no Brasil e no mundo, bem como fornecer alimentos de excelência, despertando a prosperidade no campo e na cidade. Na figura 1, a seguir serão abordados alguns exemplos do código de ética da empresa estudada.

### **Figura 1. Código de conduta da empresa estudada**

**\*\*Propósito, Missão, Visão e Valores\*\***

**\*\*Propósito:\*\***

**Cuidar de cada um para despertar a prosperidade de todos.**

**\*\*Missão:\*\***

**Fornecer alimentos de excelência, despertando a prosperidade no campo e na cidade.**

**\*\*Visão:\*\***

**Ser reconhecida como cooperativa modelo e referência em alimentos no Brasil e no mundo.**

**\*\*Valores:\*\***

**Ética, qualidade, confiança, cooperação, sustentabilidade e simplicidade.**

---

**\*\*Política de Qualidade\*\***

**Promover a satisfação dos clientes e o crescimento da Cooperativa Central Aurora Alimentos, produzindo e comercializando alimentos de qualidade, seguros e autênticos, através da melhoria contínua dos processos, atendendo às legislações e capacitação de colaboradores.**

**\*\*Objetivos da Qualidade:\*\***

1. Clientes satisfeitos.
2. Crescimento da Cooperativa Central Aurora Alimentos.
3. Melhoria contínua.
4. Colaboradores capacitados.
5. Garantia de alimentos de qualidade, seguros e autênticos.

---

**\*\*Trabalho Escravo / Infantil\*\***

**Não aceita dentro de suas unidades, fornecedores e parceiros de negócios:**

- Trabalho forçado, escravo ou em condição análoga.
- Uso de mão de obra infantil ou qualquer forma de exploração.
- Menores de idade podem ser contratados como aprendizes, conforme legislação vigente e sem que o trabalho prejudique os estudos.

---

**\*\*Não Discriminação\*\***

**Reconhece e respeita o direito de livre associação, inclusive sindicatos, e garante a inclusão sem discriminação por:**

- Raça, cor, religião, gênero, orientação sexual, idade, deficiência ou condição social.
- Preza pelo respeito e igualdade de direitos dentro e fora da organização.

---

**\*\*Postura da Liderança\*\***

**Os colaboradores recebem informações claras durante o processo de integração sobre normas, benefícios e direitos. Além disso:**

- São estimulados a reportar quaisquer inconformidades.
- São orientados a respeitar os valores e princípios da organização.

**Em casos de dúvidas, os colaboradores podem consultar as normas internas de Gestão de Pessoas.**

**Fonte:** Autor da pesquisa (2024).

Sendo bastante eficaz o código de conduta da empresa estudada exige uma análise do sistema de gestão para se certificar de que os empregados são incentivados a trabalhar em congruência com o código. Incorporar o código de conduta pode contribuir para o aparecimento não só do comportamento individual responsável, mas também de uma organização responsável.

Na empresa estudada, é considerado a ética a um valor fundamental para a existência da nossa cooperativa no curto e longo prazo e para a construção de uma trajetória de sucesso baseada no respeito com os públicos com quem interagimos. Aqui também estão as expectativas da empresa estudada em relação aos comportamentos éticos de seus profissionais em todos os níveis. Quando não há certeza sobre como proceder em uma situação de trabalho, o Código fornece uma orientação valiosa: os princípios éticos da empresa estudada. Dessa forma, deixa nítido que para cada colaborador lembrar que é responsável por proteger a integridade e a reputação da empresa.

Uma das principais iniciativas que acompanha o Código é a implantação da Ouvidoria. Para proteger a empresa estudada, espera-se que sejam relatadas quaisquer atividades que acreditem ser inconsistentes com o Código, dessa forma o cliente/colaborador tenha total certeza de que cada manifestação de preocupação será investigada.

A empresa estudada abre relacionamento com outras cooperativas filiadas, ou seja, a relação norteia-se nos valores da ética, conduta, confiança e da cooperação e é essencialmente regida pelo seu Estatuto Social, visando garantir a imparcialidade e a equidade entre os sócios, não confundindo interesses pessoais e primando pela transparência e pela prestação de contas. Seu compromisso para com as Cooperativas Filiadas é o de recebimento de sua produção, agregando valor no processo produtivo, visando promover uma gestão com transparência de ações e estratégias, compartilhando resultados.

Sobre a proposta de liderar a equipe na empresa estudada, ao ser contratado o colaborador é informado, durante a integração, sobre as normas de funcionamento da empresa, suas atividades, seus direitos, suas responsabilidades e benefícios, onde recebe um manual e orientações gerais.

À medida que vai se integrando das atividades, estas informações são ampliadas e aprofundadas. Cabe à liderança informar, orientar e preparar suas equipes para a correta aplicação das políticas e das normas da empresa estudada,

propiciando a participação do colaborador em reuniões e treinamentos, incentivando seu desenvolvimento, crescimento profissional e orientando quanto ao cumprimento deste Código.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito aos gastos com pessoal, ficou evidente que a gestão eficiente da folha de pagamento e dos benefícios é vital para a manutenção da moral e motivação dos colaboradores. Investir em benefícios competitivos, como planos de saúde e fundos de pensão, além de garantir a transparência nas políticas de férias e licenças, são práticas que contribuem significativamente para a satisfação dos empregados. Essas medidas não só ajudam a atrair e reter talentos, mas também reforçam a imagem da empresa como um empregador de escolha.

Na gestão da empresa e nas tendências do mercado, possibilitam estarem à frente de seus concorrentes, prestando ou fornecendo melhores opções ao cliente, além de serem a base para uma vida longa do negócio, mesmo diante das crises e dificuldades, conquistando-se assim o lucro e consequentemente o sucesso e a estabilidade.

Portanto é plausível as empresas investirem em conhecer bem o comportamento de seus custos, ou seja, a forma correta para agregarem aos preços de venda os seus custos de fabricação, de forma apreciar o verdadeiro sacrifício financeiro, uma vez que tal prática resulta na possibilidade de apuração do ganho efetivo e da obtenção de um controle melhor de vendas, que levantarão o caixa da organização.

A respeito aos gastos operacionais tivemos algumas limitações no estudo, por falta de informações da empresa estudada e com isso não conseguimos concluir a análise com todas as informações necessárias, diante disso sugerimos estudos futuros nesta área para assim ter um aprofundamento na análise hora posta, em virtude da relevância para o objetivo deste estudo.

Conclui-se que a gestão eficaz dos gastos operacionais é um pilar fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. As organizações que conseguem integrar práticas eficientes de gestão de custos com uma abordagem focada no bem-estar e na motivação dos seus colaboradores estão melhor equipadas

para enfrentar os desafios do mercado atual e posicionar-se para o sucesso a longo prazo.

Dessa forma, recomenda-se que as empresas continuem a explorar e implementar estratégias inovadoras de gestão operacional, mantendo-se sempre atentas às mudanças nas dinâmicas de mercado e nas necessidades de seus empregados.

A priori, destaca-se que a gestão eficiente dos custos operacionais não se limita ao ambiente interno da empresa, mas também se conecta com o mercado, fortalecendo a competitividade empresarial em um setor altamente dinâmico como o alimentício. Em tempos de instabilidade econômica, a capacidade de reduzir custos sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços oferecidos é essencial para garantir a fidelização dos clientes e a conquista de novos mercados.

Além disso, práticas inovadoras e sustentáveis têm se mostrado elementos diferenciadores. A incorporação de tecnologias avançadas, como sistemas automatizados de controle de estoque e ferramentas de análise preditiva, pode transformar a gestão dos custos em um processo mais ágil e assertivo. Essas iniciativas não apenas aumentam a eficiência, mas também promovem práticas ambientalmente responsáveis, alinhadas às expectativas de consumidores cada vez mais conscientes.

Outro aspecto relevante é a relação entre a gestão de custos e o bem-estar organizacional. Estratégias que priorizem o engajamento e a motivação dos colaboradores, como a criação de programas de capacitação contínua e a oferta de benefícios competitivos, geram impacto positivo na retenção de talentos. Isso reduz custos associados à alta rotatividade e fortalece a cultura organizacional.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo de análise, considerando outros setores e explorando a integração de metodologias ainda mais robustas de gestão de custos com métricas de impacto social e ambiental. Assim, as empresas poderão adotar abordagens mais completas e eficazes, que contribuam para a sustentabilidade de longo prazo, tanto do ponto de vista econômico quanto social.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, L. E. **Progressividade e aspectos distributivos na previdência social: uma análise com o emprego dos microdados dos registros administrativos do RGPS.** Revista Brasileira De Economia, 70(1), 2016. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rbe/article/view/38338>>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- BALLOU, R.H. **A evolução e o futuro da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Revista Europeia de Negócios, v. 4, pág. 332-348, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09555340710760152>>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- BATISTA, K. C. G. **A combinação de responsividade e eficiência na gestão de estoques de movimento: estudo de caso–Johnson & Johnson.** 2011. Disponível em: <<https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/34633>>. Acesso em: 13 abr. 2024.
- BIFANO, E. P. **Reflexões sobre as despesas operacionais e o IRPJ: uma história de 100 anos.** Revista de Direito Contábil Fiscal, v. 5, n. 9, p. 39-58, 2023. Disponível em: <<https://revistas.apet.org.br/index.php/rdcf/article/download/29/106>>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos.** 8 ed. Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações.** Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos.** 3 ed. Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Administração de materiais uma abordagem introdutória.** 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Elsevier Itda, 2018. Acesso em 12 mai.2024.
- DE OLIVEIRA, S. P. *et al.* **Os impactos financeiros causados pelos custos com demissões:** um estudo de caso em uma empresa comercial na cidade de Mossoró–RN. Revista Conhecimento Contábil, v. 3, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/816>>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- FILIPPI, A. C. G.; GUARNIERI, P. **Novas formas de organização rural:** os condomínios de armazéns rurais. Revista De Economia E Sociologia Rural, 57(2), 270-287, 2019. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.177593>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/resr/a/5dDryVXVj3c5J9TgmQFZ7xr/?lang=pt>>. Acesso em: 13 abr. 2024.
- FULLERTON, R.; MCWATTERS, C.S. **O desempenho da produção se beneficia da implementação do JIT.** Revista de Gestão de Operações, v. 1, pág. 81-96, 2000.

Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(00\)00051-6](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(00)00051-6)>. Acesso em: 10 abr. 2024.

FLEURY, Maria Tereza L.; JR., Moacir de Miranda O. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** [São Paulo]: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN9788522468300. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468300/>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FRANCISCHINI, P. G.; DO AMARAL GURGEL, F. **Administração de Materiais e do Patrimônio.** 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GENDELIS, S. et al. **Calculation of cost-optimal combination of building materials and technical systems for nzeb single-family house using global cost calculation method.** MATEC Web of Conferences, 282, 02070, 2019. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201928202070>. Disponível em: <[https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/abs/2019/31/matecconf\\_cesbp2019\\_02070/matecconf\\_cesbp2019\\_02070.html](https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/abs/2019/31/matecconf_cesbp2019_02070/matecconf_cesbp2019_02070.html)>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GIMENES, Antônia Maria et al. **Estudo da folha de pagamento:** uma descrição dos proventos e descontos da folha de pagamento, com ênfase no setor privado. Scielo: São Paulo. 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentaria.** São Paulo: Atlas. 2019.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista deAdministração, v. 34, n. 2, p. 91-94, 2019.

LAZARINI, R.; NESPOLO, D. **Mensuração de custos e definição do preço de venda: estudo de caso do segmento gastronômico.** In: XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.18226/610001/mostraxv.2015.25> . Acesso em: 11 abr. 2024.

LIMA, F. D. et al. **Síndrome de Burnout em residentes da Universidade Federal de Uberlândia-2004.** Revista brasileira de educação médica, v. 31, p. 137-146, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbem/a/Bjg3cXRYKvCtmdWrfrwrYWfQ/>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

LUCIANO, Otto. **Folha de pagamento:** tudo que você precisa saber. Revista Administração: Scielo, Rio de Janeiro. 2019.

MARION, JOSE CARLOS; RIBEIRO, OSNI MOURA. **Introdução à contabilidade gerencial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MARUITI, Larissa. **A ética e a formação do administrador.** 110 f. 79 Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente. 2019.

MARTINS, P. G.; PAULO, C. A. R. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2019

MARTINEZ, A. L.; LOOSE, A. D. S. **Provisão para créditos de liquidação duvidosa e controles de limites de solvência em instituições bancárias no Brasil**. Revista Contemporânea De Contabilidade, 16(41), 23-43, 2019. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n41p23>. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2019v16n41p23>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

MELO, D. d. C.; ALCÂNTARA, R.L.C. **Proposição de um modelo para a gestão da demanda: um estudo entre os atacadistas e fornecedores de produtos de mercearia básica**. Gestão & Produção, v. 4, pág. 759-777, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0104-530x2012000400008>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

MOURA, G. D. d. et al. **Influência das conexões políticas no custo de financiamento da dívida das companhias abertas listadas na b3**. Revista De Contabilidade Da UFBA, 14(3), 2021. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v14i3.35423>. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/35423>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. Curitiba, Bireme, v. 5, n. 2, 2017.

NECYK, G.A.; FREZATTI, F. **A contabilidade gerencial: uma perspectiva de ciclo de vida de seu desenvolvimento nas organizações**. Organizações & Sociedade, v. 55, pág. 725-744, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s1984-92302010000400008>>. Acesso em: 11 abr. 2024.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Bireme, 2020.

PIAZZA, M. L. O. **Código de Conduta das Multinacionais**. Prêmio Ethos-Valor – 2<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Ethos, 2015.

PIZOLOTTO, Luciano. **Departamento pessoal e RH**. Rio de Janeiro, 2019, pg. 19 Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5663636/mod\\_resource/content/1/2187\\_001.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5663636/mod_resource/content/1/2187_001.pdf). Acesso em 10 mar.2024

PASSOS, D. et al. **Proposta de utilização da ferramenta Just in Time para o controle de estoque em uma concessionária**. Revista Científica, v. 1, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://www.academia.edu/download/98582160/100.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2024.

REIS, Z.R. **Micro e pequenas empresas**: a importância de aprender a empreender. 2019.

REZENDE, F. et al. **Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional.** Revista De Administração Pública, 44(4), 959-992, 2010. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000400009>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/3tJcsnFy5T9FXcrC9bFd9kP/?lang=pt>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SANTOS, A. d. **Gestão de estoque no combate da obsolescência de materiais.** 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/3359>>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista De Administração Pública, 43(2), 347-369, 2009. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SECOLI, S. R. et al. **Avaliação de tecnologia em saúde: ii. a análise de custo-efetividade.** Arquivos De Gastroenterologia, 47(4), 329-333, 2010. <https://doi.org/10.1590/s0004-28032010000400002>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ag/a/XMCCBx7ybCbs7FYBxrcvwYCS/?lang=pt>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SILVA, V. G; GOMES, J. S. **O Uso do Código de Conduta Ética Como Instrumento de Controle Gerencial:** Estudo de Casos em Empresas Internacionais. Revista Contemporânea em Contabilidade, Florianópolis, a. 5, v. 1, n. 10, p. 111-127, Jul./Dez., 2018.

SOUZA, K. B. d. et al. **Medidas recentes de desoneração tributária no brasil: uma análise de equilíbrio geral computável.** Revista Brasileira De Economia, 70(1), 2016. <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20160006>. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rbe/article/view/8144>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

VIANA, J. J. **Administração de materiais um enfoque prático.** 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda.** Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ux1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=a+deteriora%C3%A7%C3%A3o+f%C3%ADcica+dos+produtos+em+estoque+representa+um+custo+direto+para+as+empresas&ots=HWimblbhl&sig=8YxD\\_e\\_y9BPaGnsnU9qSx2KvP8o](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ux1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=a+deteriora%C3%A7%C3%A3o+f%C3%ADcica+dos+produtos+em+estoque+representa+um+custo+direto+para+as+empresas&ots=HWimblbhl&sig=8YxD_e_y9BPaGnsnU9qSx2KvP8o)>. Acesso em: 14 abr. 2024.

WOMACK, J.P; JONES, D.T. **A mentalidade enxuta nas empresas.** Elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Elsevier. 2018.

VELOSO, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ZICA, R.M. F. et al. **Desempenho em pequenas empresas:** proposta de um modelo multidimensional de mensuração a partir dos indicadores de Barney. In: **Encontro**

**de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.** Egepe. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17648/egepe-2018-83455>. Acesso em: 12 abr. 2024.