

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HENRY GABRIEL SILVA DE OLIVEIRA MEISTER

GESTÃO DE CUSTOS EM MICROEMPRESAS: dificuldades e desafios

São Luís

2023

HENRY GABRIEL SILVA DE OLIVEIRA MEISTER

GESTÃO DE CUSTOS EM MICROEMPRESAS: dificuldades e desafios

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP)Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Meister, Henry Gabriel Silva de Oliveira

Gestão de custos em microempresas: dificuldades e desafios. / Henry Gabriel Silva de Oliveira Meister. ____ São Luís, 2023.

63 f.

Orientador: Gustavo Pereira Nunes

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Curso de Ciências Contábeis – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Gestão. 2. Custos. 3. Microempresas. 4. Sustentabilidade financeira I. Título.

HENRY GABRIEL SILVA DE OLIVEIRA MEISTER

GESTÃO DE CUSTOS EM MICROEMPRESAS: dificuldades e desafios

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes (Orientador)

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Michel Silva Marques

Mestre em Matemática

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Warllem Ribeiro Ferreira Homem

Mestre em Economia e Finanças

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico às minhas mães, ao meu pai, às minhas avós, ao meu irmão mais novo e aos amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado força para concluir todos esses anos de faculdade apesar de todas as dificuldades e percalços. Agradeço a minha família por todo o apoio durante esse período, aos meus professores por toda a compreensão, ajuda e amizade construída durante a faculdade, agradeço ao meu orientador Gustavo Pereira Nunes, pela luz durante os momentos necessário e por guiar durante esse importante passo.

“Seu tempo é limitado, então não o gaste vivendo a vida de outra pessoa.”
(Steve Jobs)

RESUMO

O presente trabalho tem objetivo geral identificar as principais dificuldades com as quais microempresários se deparam, no que se refere à gestão de custos. Em específico, objetiva analisar a percepção dos gestores de microempresas sobre a gestão de custos, verificar as ferramentas utilizadas para esta gestão e identificar como estes indivíduos usam a gestão de custos como ferramenta gerencial. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza básica, qualitativa, exploratória, com dados coletados por meio de sete entrevistas. Os resultados foram observados por meio da análise do conteúdo das respostas. Como resultado, a pesquisa mostrou que elementos como falta de organização do negócio, ausência de software, sobrecarga de trabalho, mão-de-obra, matéria-prima e faturamento são levantados como dificuldades pelos microempresários entrevistados, o que vai ao encontro da literatura prévia. De modo geral, contudo, os dados mostram confusão sobre a utilização da gestão de custos e uma subutilização desta como ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Custos. Dificuldades. Gerencial. Gestão. Microempresas.

ABSTRACT

The general aim of this study is to identify the main difficulties faced by micro business owners when it comes to cost management. Specifically, it aims to analyze the perception of micro business managers about cost management, verify the tools used for this management and identify how these individuals use cost management as a management tool. To this end, a basic, qualitative, exploratory study was carried out, with data collected through seven interviews. The results were analyzed using content analysis. As a result, the survey showed that elements such as lack of business organization, lack of software, work overload, manpower, raw materials and billing are raised as difficulties by the micro entrepreneurs interviewed, which is in line with previous literature. In general, however, the data shows confusion about the use of cost management and an underuse of it as a management tool.

Keywords: Management. Costs. Difficulties. Managing. Management. Micro enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Disposição dos Custos Fixos	22
Figura 2 – Proporção da variação dos custos em relação à produção	23
Figura 3 – Evolução da geração de empregos no Maranhão.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Utilização de gestão de custos.	45
Gráfico 2 – Formas de controle de custos.....	46
Gráfico 3 – Identificação de custos e métodos de custeio.	47
Gráfico 4 – Mapeamento de custos.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perguntas das entrevistas	43 e 44
Quadro 2 – Caracterização da amostra.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Enquadramento de MPEs.	31
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 DESENVOLVIMENTO	18
2.1 A contabilidade e a gestão de custos.....	18
2.1.1 Os custos de produto/serviço	19
2.1.1.1 Custos diretos	20
2.1.1.2 Custos indiretos.....	20
2.1.2 Os Custos de Produção/Atividade.....	21
2.1.2.1 Custos fixos.....	21
2.1.2.1 Custos variáveis	23
2.1.3 O método de custeio	24
2.1.3.1 Custeio variável.....	24
2.1.3.2 Custeio por absorção	25
2.1.3.3 Custeio Baseado em Atividade (ABC).....	26
2.1.3.4 Custeio padrão	26
2.1.4 Sistema e gestão de custos	27
2.2 As microempresas	29
2.2.1 Cenário das micro e pequenas empresas no Maranhão	32
2.2.2 As Principais dificuldades para microempresas	34
2.3 Estado da arte.....	38
2.3.1 Gestão Estratégica de Custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil	39
2.3.2 Aplicação de Gestão de Custo Associada ao Ponto de Equilíbrio Pode Influenciar na Gestão Estratégica de Uma Microempresa Atuante Como Pizzaria...	40
2.3.3 A Importância da Gestão de Custos Numa Mudança de Cenário Econômico: O Caso de Uma Operadora de Saúde de MG.....	40

2.3.4 Does managerial training increase SME managers' effectiveness?	
Acapability development approach.....	41
3 METODOLOGIA	43
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	59
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	61

1 INTRODUÇÃO

A competitividade que marca o ambiente empresarial atual afeta a sobrevivência das organizações. Isso é verdade, em especial, para as microempresas, que vivenciam uma realidade contraditória: um elevado índice de novos empreendimentos em contraposição à alta taxa de mortalidade. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), por exemplo, no quarto trimestre de 2021, 29,8 milhões de brasileiros estavam à frente de empreendimento, ao passo que chega a 21,7% a taxa de fechamento de pequenas empresas em até cinco anos de funcionamento.

A despeito desse cenário, o SEBRAE (2022) aponta que 30% do PIB nacional é gerado por pequenas empresas, as quais representam 99% das empresas brasileiras, e empregam 52% dos empregados em regime CLT. No geral, as pequenas empresas representam um motor da economia nacional, respondendo por 72% da criação de empregos totais (SEBRAE, 2022).

Nesse contexto, as microempresas são caracterizadas, de maneira geral, como empresas familiares que não possuem administração profissional, costumando, assim, ser geridas pelo próprio criador ou pelos descendentes. Em virtude disso, tais empresas podem sofrer por não entenderem a necessidade de um planejamento de custos, dado não compreenderem os benefícios de um acompanhamento profissional ou até mesmo da utilização de ferramentas de gestão de custos.

Diante desse cenário, questiona-se: quais as principais dificuldades de gestão de custos encontradas por gestores de microempresas? Assim, o objetivo do presente trabalho é identificar as principais dificuldades com as quais microempresários se deparam, no que se refere à gestão de custos. De modo específico, objetiva-se analisar a percepção dos gestores de microempresas sobre a gestão de custos, verificar as ferramentas utilizadas para esta gestão e identificar como estes indivíduos usam a gestão de custos como ferramenta gerencial. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas com microempresários e os resultados discutidos a partir da análise do conteúdo das repostas.

De modo teórico, o trabalho se justifica por abordar um tema que necessita de melhor entendimento pela literatura em contabilidade, dado que a maior parte das produções relacionadas a custos se dirigem a empresas de grande porte. De modo

prático, auxiliará na compreensão de aspectos e dificuldades práticas de gestão de custos enfrentadas diariamente por microempresários, de modo a possibilitar melhor gestão de seus negócios.

Além dessa introdução, este trabalho se organiza em mais três. O primeiro, organizado sob a forma de referencial teórico, abordará os principais conceitos relacionados à gestão de custos, tais como custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, além de aspectos relacionados às microempresas e a sustentabilidade financeira dessas organizações empresariais. O segundo exporá a metodologia da pesquisa e caracterizará a amostra estudada. O capítulo seguinte discutirá os resultados a partir da análise das respostas das entrevistas. Por fim, serão apresentadas as conclusões do trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A contabilidade e a gestão de custos

A contabilidade está presente na história desde os primeiros traços de civilização e sociedade, ainda que de forma primária e rudimentar, servindo como um sistema de registro das trocas realizadas entre os cidadãos. Depois, com a evolução das relações econômicas, foi necessário um conjunto de ferramentas mais complexas para adequação aos níveis de comércio da época (SANTOS, 2018). Nesse sentido:

A contabilidade é um sistema de contas composto por normas, regras e princípios para a acumulação, geração e análise de dados que se destina a atender a necessidades internas e externas de uma empresa. No que diz respeito à parte interna, incluem os administradores de todos os níveis, que usualmente se valem de informações mais aprofundadas e específicas acerca da entidade, especialmente aquelas relativas ao seu ciclo operacional, colaboradores e executivos. Na parte externa, atende às necessidades de acionistas, investidores, financiadores, autoridades tributárias, etc. Portanto, a contabilidade é um ramo do conhecimento necessário como eficiente instrumento de controle, planejamento e gestão de um negócio com ou sem finalidade de lucro (SANTOS, 2018, p. 13)

Até os acontecimentos da Revolução Industrial, no século XVIII, a Contabilidade era basicamente desenvolvida de forma a atender a até então Era do mercantilismo, com uma contabilidade financeira generalista (MARTINS, 2003). À época, segundo Martins (2003), a apuração do período era feita de forma simplificada, considerando o estoque físico e o valor pago por ele, determinando, então, o custo da mercadoria. Assim, comparando com o que se comprava de forma adicional, o que era vendido e o que sobrava no fim, tinha-se a contabilidade de custos da época, da seguinte forma:

$$\begin{array}{r}
 \text{Estoque Iniciais} \\
 (+) \text{ Compras} \\
 \hline
 (-) \text{ Estoque Finais} \\
 \hline
 (=) \text{ Custo das Mercadorias Vendidas} \quad (1)
 \end{array}$$

Com o desenvolvimento da indústria e a escala sem precedentes de produção, as manufaturas passaram dos fundos das casas às fábricas industrializadas, as ferramentas e máquinas foram melhoradas, e os produtores se especializaram. Este processo de expansão e crescimento alterou as relações de trabalho, onde a mão de obra escrava foi substituída por mão de obra assalariada. Em

razão dessa nova relação comercial, visando atender os novos comércios, grandes e pequenos, foi necessário intensificar o controle das trocas realizadas entre os mesmos (SCHMIDT; GASS, 2018). Desse modo:

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industrial, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam [...] 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). Assim, a Contabilidade mais moderna vem criando sistemas de informações que permitam melhor gerenciamento de Custos, com base nesse enfoque (MARTINS, 2003, p. 15).

Para Bruni e Famá (2016), a palavra “custo”, a depender do contexto empregado, pode assumir diversas conotações e sentidos. Geralmente, custos são definidos de acordo com os investimentos monetários que as organizações realizam para atingir seus objetivos. O processo de gestão de custos é uma ferramenta que se utiliza das informações de vendas, financeiras e contábeis para auxiliar no processo de tomada de decisão.

2.1.1 Os custos de produto/serviço

Custos de produção ou serviço é a classificação dos custos diretamente em relação ao objeto da empresa. Classificar os custos, sejam eles diretos ou indiretos, é importante para realizar análises de indicadores contábeis e financeiros, bem como os indicadores chave de performance (*Key Performance Indicators – KPI*, no original) (SANTOS, 2018).

A classificação de custos em diretos e indiretos é útil para apropriação aos objetos de custeio, cuja finalidade é a realização de análises de rentabilidade, controle de gastos, formação de preço e etc. Considera-se custo direto aquele que pode ser identificado de maneira fácil e mensurado adequadamente ao objeto de custo em causa, ou seja, podem ser quantificados nos portadores finais, quando considerados individualmente. Exemplos: matérias-primas, materiais de embalagens, horas de mão-de-obra do operário que trabalha efetivamente na fabricação do produto, etc [...] A classificação dos custos em diretos e indiretos diz respeito ao produto fabricado ou serviço prestado, e não à produção como um todo ou aos departamentos da empresa (SANTOS, 2018, p. 24).

Assim, serão exploradas as definições de custos diretos e indiretos, relacionados diretamente com o produto ou serviço prestado pelas organizações.

2.1.1.1 Custos diretos

Os custos diretos são todos e quaisquer gastos ligados diretamente ao produto. De forma generalista, os principais e, em muitos casos, únicos custos diretos de um produto são a mão de obra direta e a matéria prima (DUTRA, 2017).

Outro fator que determina o custo direto dos produtos é a sua não variabilidade a curto prazo. Ou seja, a taxa operacional a curto prazo se mantém inalterada, sem variação (BRUNI; FAMÁ, 2016).

A classificação de custos em diretos e indiretos é útil para apropriação aos objetos de custeio, cuja finalidade é a realização de análises de rentabilidade, controle de gastos, formação de preço e etc. Considera-se custo direto aquele que pode ser identificado de maneira fácil e mensurado adequadamente ao objeto de custo em causa, ou seja, podem ser quantificados nos portadores finais, quando considerados individualmente. Exemplos: matérias-primas, materiais de embalagens, horas de mão-de-obra do operário que trabalha efetivamente na fabricação do produto, etc (SANTOS, 2018, p. 24).

É importante notar também que a relação de custo direto com mão de obra está relacionada diretamente ao produto. Transporte da linha de produção até o estoque, bem como a manipulação do produto acabado não são custos diretos (considerando equipe e maquinário necessário). A mão de obra direta é somente a gasta no processo produtivo (SANTOS, 2018).

Para Martins (2003) quando a produção requer itens específicos, eles podem ser alocados como custos diretos, como embalagens, água e energia elétrica, caso sejam diretamente ligados ao processo produtivo.

2.1.1.2 Custos indiretos

Inversamente aos custos diretos, os custos indiretos são todos e quaisquer custos necessários à empresa e que sejam relacionados com sua atividade principal. Em geral, custos indiretos não podem ser mensurados e divididos pelo produto para se obter seu custo unitário (SANTOS, 2018). Assim, é necessário definir uma forma de divisão desses custos indiretos.

E como os custos indiretos não possuem uma relação direta com o produto, ou com o departamento, precisamos dividi-los, rateá-los entre os produtos ou departamentos. Veja que aqui se encontra uma grande característica dos custos indiretos, ou seja, o rateio deles. Pois, se estes custos são indiretos, precisamos encontrar uma maneira, uma forma, uma base para fazer a alocação de tais custos ao objeto de alocação, produto ou departamento (DUTRA, 2017, p. 100).

Os custos indiretos mantêm a mesma relação com os produtos fabricados possuem com os custos diretos. Somente são contabilizados os custos indiretos relacionados à produção, e não são considerados os custos de toda a produção ou outros departamentos (MARTINS, 2003).

2.1.2 Os Custos de Produção/Atividade

Os custos de produção e atividade são custos que geralmente não podem ser considerados na divisão de custos diretamente relacionados à confecção do produto. Desta forma, o total dos custos não variam de acordo com a produção propriamente dita, mas podem variar ou não de acordo com grandes oscilações (BARBOSA, 2020).

Para Martins (2003):

Por exemplo, o valor global de consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo (mês, nesse exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são Custos Variáveis. Por outro lado, o aluguel da fábrica em certo mês é de determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um Custo Fixo (MARTINS, 2003, p. 33).

Ainda segundo Martins (2003) é essencial que haja a classificação entre custos fixos e variáveis, considerando o tempo, o volume de produção ou atividade e o custo do item nesse mesmo período de tempo. Assim, não se trata de uma relação com a unidade produzida, como é o caso dos custos diretos e indiretos, mas de todo o funcionamento da organização.

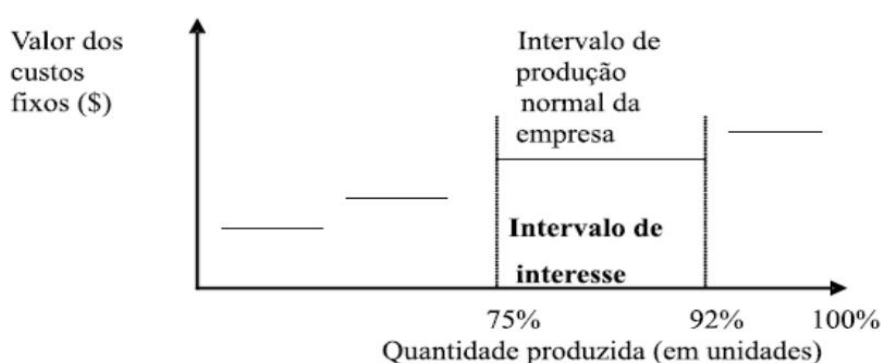
2.1.2.1 Custos fixos

Os custos fixos, na teoria, não mudam de acordo com o nível de produção. Contudo, na prática, eles se comportam em escalas de custo para níveis de produção,

dependendo do que é exigido da empresa. Assim, dependendo do nível de produção, os custos fixos não são alterados. Contudo, se o nível de produção aumentar exponencialmente, os custos fixos são elevados a outro patamar (DUTRA, 2017).

De acordo com a Figura 1, a prática empresarial trabalha com um intervalo de interesse que varia de 75% a 92% da capacidade total de produção. Assim, as variações de custos fixos, em geral, são padronizadas e não variam de acordo com a produção (DUTRA, 2017). Assim, a produção mantém um custo fixo dentro os intervalos pré-estabelecidos a partir da gestão de custos. Caso a produção caia muito e seja necessário diminuir a mão de obra direta, por exemplo, o custo fixo sofrerá uma variação, diminuindo seu montante. Em contrapartida, em ocasiões onde seja necessário contratar mão de obra direta extra por períodos prolongados, o limite do custo fixo aumentará.

Figura 1 – Disposição dos Custos Fixos



Fonte: Dutra (2017, p. 102).

Desta forma, entende-se que o custo fixo se mantém inalterado dentro de limites de atuação e, a depender da necessidade da empresa, pode variar positiva ou negativamente, conforme explica Santos (2018):

Custos fixos são aqueles que tendem a permanecer num determinado nível, entre certos limites no uso da capacidade de produção. Podem continuar constantes, independentemente das alterações no nível de atividade, dentro de um intervalo relevante, sempre respeitando a capacidade instalada. Entende-se por intervalo relevante a faixa de atividade em que são válidas as hipóteses sobre a segregação de custos em fixos e variáveis (SANTOS, 2018, p. 25).

Martins (2003) corrobora essa visão, citando que os custos fixos, mesmos os repetitivos, não possuem sempre o mesmo valor. Por exemplo, a mão de obra indireta, que pode ter um mês com variação por conta de um dissídio.

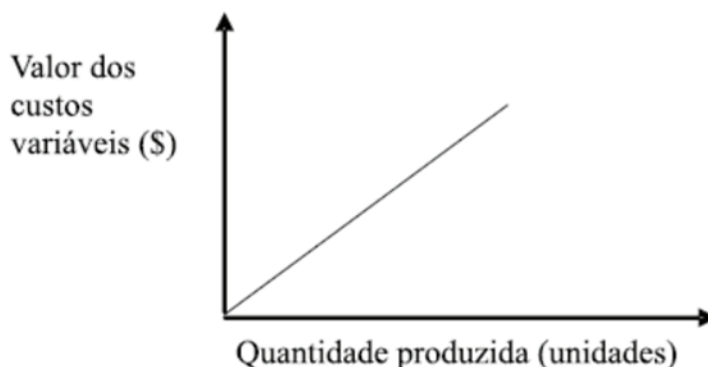
2.1.2.1 Custos variáveis

No que tange aos custos variáveis, a sua definição se dá justamente pela imprevisibilidade de custos e da variação na atividade exercida pela empresa. A matéria prima, por exemplo, é um custo direto, porém variável, já que sua necessidade está diretamente ligada à produção: se ela (a produção) aumenta, a necessidade de matéria prima também. O mesmo se pode dizer da mão de obra. Em situações específicas, a mão de obra necessária pode ser superior a convencional. Nestes casos, alguns custos são classificados como semifixos e semivariáveis, por sua natureza ora fixa, ora variável (SANTOS, 2018).

Considerando a Figura 2, o montante do custo variável reage proporcionalmente de acordo com a quantidade produz, ou seja, se a quantidade produzida aumenta, o custo variável também; em contrapartida, já se a quantidade diminui, os custos variáveis idem.

Os custos variáveis variam na razão direta das modificações no nível de atividade, que podem ser unidades produzidas ou vendidas, leitos ocupados, exames realizados, horas trabalhadas, etc. Em termos de planejamento, essa classificação permite ao gestor prever o que acontecerá em sua estrutura de custos em função de variações nos níveis de atividade (SANTOS, 2018, p. 25).

Figura 2 – Proporção da variação dos custos em relação à produção



Fonte: Dutra (2017, p. 103).

Contudo, é importante se atentar que, na prática, a variação e a proporção dos custos variáveis em relação à quantidade produzida não é uma equação de primeiro grau, isso porque as variações são mais sutis e dependem de uma série de outros fatores (DUTRA, 2017).

2.1.3 O método de custeio

Uma das principais ferramentas gerenciais para a gestão de custos das microempresas é o método de custeio empregado, que servirá para identificar o custo unitário e valorar estoque, bem como outras análises pertinentes às demonstrações contábeis (Pinto et al, 2008).

Para Abbas, Gonçalves e Leoncine (2012), há diversos tipos de custeio a serem utilizados pelas organizações, sejam elas estabelecimentos comerciais, organizações sem fins lucrativos ou prestadoras de serviços. Uma das principais vantagens no que tange à utilização de métodos de custeio é a redução de custos, consequência de diversas decisões tomadas a partir dos indicadores obtidos.

Bruni e Famá (2016) citam diversos tipos de custeio que auxiliam na tomada de decisão, gerência contábil e tomada de decisão. Os mais utilizados são o custeio variável, custeio por absorção, custeio baseado em atividade (abc) e custeio padrão.

Uma boa prática de gestão de custos empresarial depende e é consequência das decisões estratégicas dos gestores. Consequentemente, a utilização de métodos de custeio como ferramentas de gestão de custos influencia o resultado da empresa. Desta forma, o empresário poderá observar o andamento das decisões e planejamento e poderá pivotar, atendendo às necessidades e realocar custos e investimentos para controlar os gastos e seguir com a estratégia proposta para preservar o futuro e a saúde financeira da empresa.

2.1.3.1 Custeio variável

Bruni e Famá (2016) citam que um dos maiores problemas dos sistemas de custeio é justamente a alocação dos custos ditos indiretos de produção e atividade (fixos e variáveis) no produto. O rateio realizado de forma imprecisa pode gerar decisões inadequadas, que vão ter por consequência o corte de produtos lucrativos ou a retirada inadequada de produtos com déficit de lucros.

Bruni e Famá (2016) elucidam algumas das vantagens e desvantagens em adotar o custeio variável:

Algumas das principais vantagens do método podem ser descritas como o fato de impedir que aumentos de produção que não correspondam a aumento

de vendas distorçam os resultados e consistam em melhor ferramenta para a tomada de decisões dos gestores, já que o método de custeio por absorção pode induzir a decisões erradas sobre a produção [...] Como desvantagens do custeio variável, podem-se citar os fatos de que, na existência de custos mistos (custos com uma parcela fixa e outra variável), nem sempre é possível separar objetivamente a parcela fixa da parcela variável (BRUNI; FAMÁ, 2016, p.163).

Pinto et al. (2008) indicam que o principal motivo da utilização do custeio variável é a separação dos custos variáveis dos fixos, juntando os variáveis às despesas, também variáveis, para, então, identificar os gastos inerentes a cada produto ou serviço prestado. Então, separando os custos pertencentes a cada produto e o que pertence à estrutura da organização, é possível calcular em que nível os produtos ou serviços contribuíram para a empresa cobrir os gastos fixos e ultrapassar o ponto de equilíbrio.

2.1.3.2 Custeio por absorção

O custeio de absorção é um dos métodos de custeio mais utilizados pelos empresários. Sua concepção se baseia na apropriação de todos os custos de produção para a composição do custo de produto. Além disso, segue os princípios contábeis formalmente aceitos para apuração do imposto de renda e apuração de lucro (PINTO et al., 2008).

Ainda segundo Pinto et al. (2008), o método de custeio por absorção não exige do empresário realizar a separação entre custos fixos e variáveis, o que torna sua construção mais intuitiva e menos onerosa, sendo um modelo de custeio mais básico e menos exigente do que os demais.

De acordo com Martins (2003):

Também o Imposto de Renda costumeiramente o usa: no Brasil é utilizado obrigatoriamente, com pequenas exceções. Houve e ainda há em nossa legislação fiscal algumas pequenas variações optativas, como, por exemplo, na depreciação. No Custeio por Absorção, a depreciação dos equipamentos e outros imobilizados amortizáveis utilizados na produção deve ser distribuída aos produtos elaborados; portanto, vai para o ativo na forma de produtos, e só vira despesa quando da venda dos bens (MARTINS, 2003, p. 25).

Já para Militão (2020), o custeio por absorção nem sempre pode ser considerado a melhor opção para a gestão, pois pode gerar confusão no momento de distribuição dos custos entre os diversos produtos ou serviços da empresa;

promovendo o encobrimento de falhas e desperdícios, sobretudo quando o volume de produção sofre drásticas alterações.

2.1.3.3 Custeio Baseado em Atividade (ABC)

O método por absorção é assertivo e gera bons resultados enquanto os custos indiretos são baixos ou pouco significativos, desta forma, o rateio dos mesmos, por absorção, não incorre em perdas significativas pela gestão contábil (PINTO et al., 2008).

Contudo, a evolução da tecnologia tornou a distribuição dos custos indiretos na gestão de custos uma manobra arriscada, conforme citam Pinto et al. (2008):

Com o passar do tempo e uso da tecnologia, os custos indiretos das empresas tornaram-se mais relevantes, fazendo com que a empresa necessitasse de mecanismos mais precisos para apurar os produtos [...] Surge, então, uma metodologia batizada como *Activity Based Costing* (ABC). Este é um método de custeio baseado na análise das atividades significativas desenvolvidas na empresa. Visa eliminar as limitações impostas pelos sistemas tradicionais de custeio (PINTO et al., 2008, p. 54).

Assim, segundo Bruni e Famá (2016), o sistema de custeio ABC pode ser realizado para determinar a atribuição de custos às atividades de acordo com a sua utilização dos mesmos, dividindo entre serviço, produto ou clientes na proporção das atividades. Além disso, o princípio do custeio ABC pode ser utilizado por qualquer empresa, de qualquer natureza ou porte.

Embora da facilidade de sua aplicação, o custeio ABC é mais complexo que os demais, principalmente por incorrer sobre os custos indiretos, que são, naturalmente, mais difíceis de serem contabilizados. Assim, a utilização do método ABC deve ser utilizado quando o custo indireto for parcela significativa na construção do custo total e quando há diversidade de produtos, serviços e atividades que impactem o processo de vendas ou produção.

2.1.3.4 Custeio padrão

Já a formação do custeio padrão prioriza operações eficientes, utilizado para medição de desempenho, elaboração de orçamentos e obtenção de custos do produto. A principal utilização do custeio padrão é excluir custos extraordinários que

impactem na eficiência da atividade da organização, considerando uma média pré-estabelecida (BRUNI; FAMÁ, 2016).

Bruni e Famá (2016), em relação à utilização do custeio padrão:

Para manter-se de acordo com a legislação fiscal, nos casos em que a empresa empregue o custo-padrão com instrumento de gestão, dever-se-á ter o cuidado de mantê-lo atualizado, incorporando variações para o custo real, de forma que o resultado apurado em função do custo-padrão não se diferencie do apurado em função do custo real. Os ajustes das variações devem ser efetuados em prazo máximo igual a três meses, distribuindo-as entre estoques e custos, de forma proporcional às quantidades vendidas e estocadas (BRUNI; FAMÁ, 2016, p. 112).

Para a construção dos custos fixos deve-se levar em consideração dois padrões relacionados ao consumo físico dos recursos e em relação aos gastos financeiros dos mesmos. Assim, assumem-se padrões físicos, como a mão de obra direta, consumo de energia e matéria prima e, por outro lado, assumem-se os padrões monetários, de acordo com a responsabilidade das áreas administrativas, realizados em unidade monetária.

2.1.4 Sistema e gestão de custos

Na atualidade, os gestores devem ser multidisciplinares e possuir noções holísticas sobre todas as áreas da organização. As técnicas administrativas e de gestão são cada vez mais complexas e, com a concorrência interna e externa, o nível de complexidade para fazer o negócio crescer é cada vez maior (PINTO et al., 2008).

Para Bruni e Famá (2016), a gestão de custos é feita como a contabilidade de custos é empregada como ferramenta no processo estratégico de tomada de decisões. Conforme elucidam:

Se, por um lado, os princípios (da contabilidade) facilitam e padronizam a prática contábil, por outro dificultam a gestão com base nos números extraídos da contabilidade. As atividades relacionadas ao processo de gestão empresarial dizem respeito à tomada de decisões com impactos futuros, enquanto a contabilidade financeira preocupa-se com o registro relativo ao patrimônio do que já passou [...] Assim, em muitas situações, torna-se necessário adaptar as informações da contabilidade financeira para possibilitar um processo mais coerente de tomada de decisões – originando a contabilidade gerencial. Dessa forma, são explorados os dois aspectos das duas contabilidades: a questão do registro e os mecanismos principais da contabilidade financeira e a ótica da tomada de decisões da contabilidade gerencial (BRUNI; FAMÁ, 2016, p. 3).

Para Granzotto et al. (2020), um eficiente sistema de custos possibilita uma boa gestão de custos, o que fornece à empresa dados e indicadores para o estabelecimento de padrões de atuação, acompanhar os gastos de forma precisa e compará-los a outros períodos, bem como estabelecer preços de venda adequados ao mercado e ao que espera a organização. De modo semelhante, possibilita entender a lucratividade do seu produto, reduzir seu custo geral e, finalmente, avaliar seu desempenho.

Granzotto et al. (2020), acerca da gestão dos custos, concluem:

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 (GRANZOTTO et al., 2020, p. 87).

Martins (2003) corrobora essa informação citando que para desenvolver sistema de custos e sua respectiva gestão, é necessário que o empresário conheça todo o processo da cadeia de produção do seu produto ou atividade, que saiba identificar e separar os custos diretos dos indiretos, e os custos fixos dos custos variáveis.

Veloso et al. (2021) citam o custeio por absorção, o custeio variável e o custeio baseado em atividades como os mais utilizados no mercado, contudo não há como definir um método que seja melhor que outro no quesito gerencial e as particularidades de cada empresa devem ser observadas no momento da decisão estratégica.

Conforme apontam Dumer (2018) o sistema de custos para microempresas não necessita de tamanha complexidade como quando comparadas às grandes corporações, no entanto, é indispensável para o sucesso das mesmas. Falta de informação e erros podem comprometer o futuro destas organizações. Ainda, existe pouca informação acerca da gestão de custos, sendo considerada uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores e empresários de microempresas.

Ainda segundo os autores, os gestores de microempresas, apesar de reconhecerem que as informações contábeis são de extremo interesse e necessidade para a saúde financeira e contábil da empresa, possuem pouco ou quase nenhum

acesso às mesmas, bem como baixo conhecimento e know-how para utilização dessas informações e métricas disponíveis (DUMER, 2018).

Para Veiga et al. (2016), os empresários e gestores de microempresas são carentes quando se fala de conhecimento para interpretar as informações contábeis, considerando-as somente para cumprimento fiscal e não para gestão de custos e tomada de decisão; acreditando, portanto, que desenvolver ou utilizar ferramentas para a leitura desses dados, bem como se especializar para utilizá-los como parte do processo decisório da empresa, é difícil e oneroso.

Desta forma, é imprescindível que as microempresas tenham conhecimento acerca dos seus custos e saibam calcular seu ponto de equilíbrio e realizar sua precificação de acordo com suas necessidades, e não somente de acordo com o mercado. Portanto, é importante elucidar os tipos de cálculos de custo e ponto de equilíbrio, ferramentas imprescindíveis no desenvolvimento de gestão e estratégia de custos.

2.2 As microempresas

Organizações estão presentes no mundo contemporâneo e possuem uma relação de interdependência com ele. Estão presentes em todas as sociedades, em diversos níveis, e fornecem meios para atender as necessidades dos indivíduos (SOBRAL; PECI, 2008).

As organizações possuem diversos formatos e tamanhos e, por isso, algumas necessitam de apoio regido em lei, para contribuir com seu desenvolvimento e manter a competitividade. Desta forma, o governo brasileiro tem criado leis e ferramentas que auxiliem as Micro e Pequenas Empresas a gerarem novos empregos, renda, participar da inclusão social, redução da informalidade no trabalho e fortalecer a economia, de acordo com o SEBRAE (2022).

Para Daher et al. (2012), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são essenciais para a economia brasileira, devido sua capacidade de gerar riquezas, conforme citam:

As pequenas e micro empresas são uma das principais bases de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo representativo número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Oferecem atuação complementar aos empreendimentos de grande porte; atuação estratégica no comércio exterior,

possibilitando a diversificação na pauta de exportações e tornam a economia menos suscetível às variações que ocorrem na conjuntura comercial mundial. Possuem, ainda, a capacidade de gerar uma classe empresarial legitimamente nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (DAHER et al, 2012, p. 4).

As MPEs, no Brasil, são amparadas constitucionalmente através da Constituição Federal de 1988, em seu Art. 179:

União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (BRASIL, 1988, Art. 179).

Desde a Constituição Federal de 1988, a lei das Micro e Pequenas empresas foi atualizada para se adequar aos novos desafios do mercado e gerar às MPEs subsídios suficientes para permitir sua sobrevivência no mercado, através da Lei nº 9.841, de 1999 (BRASIL, 1999), dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado das MPEs e atualizado pela Lei Complementar nº 123, de 2006, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, 2006), que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

O SEBRAE (2022) discorre sobre a Lei Geral (Lei Complementar nº 123/2006), promovendo o Simples Nacional, que é a síntese do regime tributário diferenciado, com carga de impostos reduzidas e simplificação no processo de cálculo e respectivo recolhimento da contribuição. A principal informação acerca das MPEs é especificamente a sua receita bruta anual.

De acordo com o SEBRAE (2022), o Simples Nacional (o sistema de tributação simplificada utilizado pelas MPEs) compila o recolhimento de oito impostos em guia única, sendo eles:

1. Imposto de Renda Sobre as Pessoas Jurídicas – IRPJ;
2. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
3. Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP;
4. Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
5. Imposto sobre Produtos Industrializados;
6. Contribuição Patronal Previdenciária – CPP;
7. Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS;

8. Imposto Sobre Serviços – ISS.

A definição das MPEs, portanto, segue o seguinte esquema quanto ao enquadramento e recolhimento de impostos, em dados atualizados para 2023:

Tabela 1 – Enquadramento de MPEs.

Enquadramento	Microempreendedor or Individual - MEI	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte
Faturamento anual	Até R\$ 81.000,00	Até R\$ 360.000,00	R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaboração própria (2023)

O enquadramento como Microempreendedor Individual – MEI compreende apenas 3 dos impostos citados (INSS, ISS e ICMS), e se dá para os profissionais que trabalham por contas própria, os autônomos, e optaram pela legalização do seu negócio através do Simples Nacional. Seu faturamento anual não deve exceder R\$ 81.000,00 anuais, ou uma média de R\$ 6.750,00 mensais, considerando o ano de 2023.

A MPE deve possuir receita inferior a R\$ 360.000,00 por ano, caso contrário, deverá ser enquadrada como empresa de pequeno porte. Por consequência, a empresa de pequeno porte manterá o seu enquadramento se obtiver, no exercício, receita superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$4.800.000,00 milhões.

As MPEs têm sido estudadas pelos analistas econômicos nos últimos anos, principalmente devido a seu potencial de geração de empregos e renda. Embora possuam grande potencial e sejam mais da metade das empresas registradas no país, muitas delas não chegam a completar cinco anos de atividade (COSTA et al., 2020).

O índice de mortalidade de MPEs, avaliado pelo SEBRAE (2023) é medido de acordo com a abertura e fechamento de novos registros de empresas em períodos pré-determinados. Em média, até 29% dos MEI fecham em até 5 anos, enquanto as ME possuem taxa de mortalidade de 21,5% e EPP de 17% no mesmo período. A maior taxa de mortalidade se encontra no comércio, com 30,2% de fechamentos em até 5 anos. As causas para a mortalidade das empresas são diversas, como falta de acesso a empreendimentos, pouca instrução dos gestores ou falta de experiência prévia.

Para Costa et al. (2020), embora as MPEs no Brasil sejam criadas por necessidade e não por oportunidade de negócios, o sucesso delas está diretamente

ligado à aptidão de inovarem na gestão, sobretudo de custos, e utilização de novas tecnologias.

2.2.1 Cenário das micro e pequenas empresas no Maranhão

Em se tratando do Maranhão, estado localizado na região Nordeste do país, o número de novas microempresas tem crescido de forma exponencial. De acordo com a Junta Comercial do Maranhão (JUCEMA, 2020), em seu Anuário Estatístico, que recolhe dados sobre a atividade empresarial no estado, em 2020, 43.726 novas empresas foram registradas, marcando um recorde na série história, que garantiu ao estado a 1º posição no Nordeste e a 3º colocação nacional em relação à abertura de novos negócios, um incremento superior a 16% em relação a 2019 (JUCEMA, 2020).

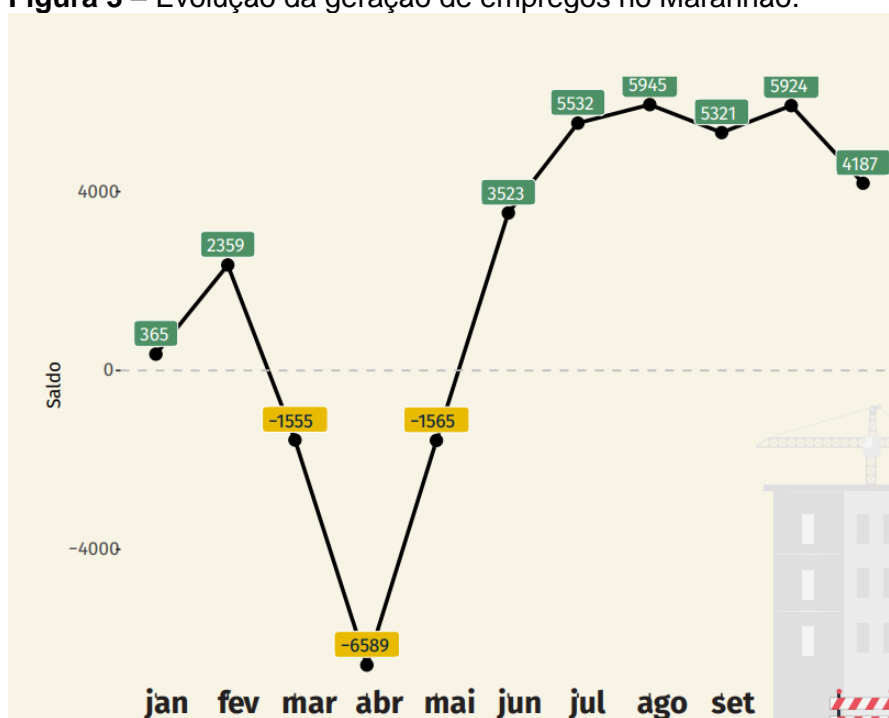
Ainda segundo a JUCEMA (2020), este resultado foi obtido por conta de políticas estaduais de desburocratização de negócios, avanços fundamentais para a mitigação dos danos causados pela pandemia do coronavírus. Desta forma, todos os setores econômicos apresentaram saldo positivo na relação de novos negócios, sendo a agropecuária o principal ramo escolhido pelos empresários. O anuário relata também que o principal motivo deste impulsionamento, mesmo em um ano de recessão, foram as MPEs, que impulsionaram a abertura de novas oportunidades de trabalho, o que também rendeu ao Maranhão o 1º lugar no saldo de novos empregos acumulados no ano.

Complementar a isto, a JUCEMA (2020) indica a resiliência da economia maranhense e disposição dos empresários em conjunto com o governo estadual de manter a economia funcional mesmo em período de incertezas e restrições, principalmente em relação ao comércio geral. Com isso, o resultado no saldo de novos empregos apresentou saldo negativo apenas nos três primeiros meses de pandemia e lockdown, indicando que, após o período mínimo de quarentena, a geração de empregos voltou a superávit, conforme indica a Figura 3.

Do total de 316.931 empresas registradas no ano de 2020, 280.842 (89%) eram MPEs e, no auge das restrições sanitárias devido à pandemia, o estado conseguiu manter números positivos na geração de empregos, sobretudo devido às estratégias dos empresários para contornar as dificuldades enfrentadas, como citam Elias e Silva (2022):

As vendas pela internet, foram uma das alternativas para grande parte das microempresas. Se considerarmos que atualmente, praticamente todas as pessoas possuem aparelhos celulares e que as vendas através da internet são de fácil entendimento, percebemos que essa prática conseguiu uma capilaridade muito boa. As linhas de transmissão do WhatsApp fizeram com que as informações atingissem o maior número de pessoas possíveis. Além disso, os storys do Instagram e WhatsApp eram utilizados como meio de promover e chamar a atenção do consumidor [...] As principais ferramentas utilizadas pelos empreendedores foram o WhatsApp e o Instagram, pois o poder de capilaridade desses aplicativos, ajudaram a popularizar os produtos vendidos por essas empresas. Outra forma de venda relatada foi a venda personalizada na qual o empreendedor buscou atender os seus clientes de forma pessoal (ELIAS; SILVA, 2022, p. 289).

Figura 3 – Evolução da geração de empregos no Maranhão.



Fonte: JUCEMA (2020, p. 17).

Em 2023, 48 mil das 50 mil novas empresas registradas no estado foram MPEs, correspondendo a 96% dos novos negócios. Parte deste número expressivo se dá pela resiliência e rapidez das MPEs em se reestruturarem, em contrapartida às médias e grandes empresas. Além, o governo, através da JUCEMA, tem modernizado procedimentos, realizado reuniões e treinamentos técnicos, melhorando a capacidade de gestão das MPEs do estado, através do programa Empresa Fácil, ferramenta que facilita ainda mais a abertura e manutenção de MPEs, reduzindo custos e alocando diversas informações no mesmo painel de solicitações (GOVERNO DO MARANHÃO, 2023).

2.2.2 As Principais dificuldades para microempresas

A gestão de custos nas microempresas é uma das principais causas de mortalidade de empresas nos primeiros dois anos de existência. Diversos aspectos influenciam esse resultado, como a deficiência e desconhecimento da importância da gestão de custos e a falta de profissionais qualificados nas microempresas (BARRETO; ANTONOVZ, 2021).

Para Barreto e Antonovz (2021), existem práticas simples e acessíveis para auxiliar na gestão de custos das microempresas, como a realização de orçamentos, controle de estoque, formação de preços adequado, conhecimento do ponto de equilíbrio e controle da margem de contribuição.

Para Aoki e Badalotti (2014), o contexto das microempresas no Brasil, no que tange aos desafios e dificuldades enfrentadas é, sobretudo, devido às políticas públicas, conforme citam:

Entretanto, as políticas públicas voltadas às microempresas (ME) no país apresentam dificuldades que limitam o acesso ao crédito justamente por conta das exigências impostas, o que se constitui em uma contradição em relação aos princípios propostos por essas políticas [...] Por outro lado, o crédito BNDES/Finame divide-se em linhas de financiamento, com objetivos e condições financeiras específicas, para melhor atender às demandas dos clientes, de acordo com a empresa beneficiária e os itens financiáveis. Nesse sentido, a instituição financeira se propõe a apoiar projetos com impacto direto na melhoria das condições de vida da população brasileira (AOKI; BADALOTTI, 2014, p. 1306-1307).

Zica, Martins e Chaves (2008) elencam ainda outra dificuldade para as microempresas: pouco acesso a investimentos e empréstimos, que, para uma MPE, se torna uma grande dificuldade, sobretudo pelo fato de as microempresas não possuírem tantos recursos quanto empresas já estabelecidas. Além disso, citam a dificuldade do Sistema Financeiro Nacional em atender, mesmo que genericamente, às necessidades em relação a serviços financeiros para micro e pequenas empresas.

Para Alvarenga (2016), especificamente sobre o estado do Maranhão, foi realizado um levantamento com diversas micro e pequenas empresas do estado, desenvolvendo uma pesquisa e embasando os resultados de acordo com as respectivas respostas e cruzamento de dados em relação às dificuldades e índice de mortalidade das MPEs no estado. Algumas das principais dificuldades encontradas foram:

- I. 67,30% dos empresários não tinha experiência prévia antes de abrir a MPE;
- II. 37,66% não possuía experiência no ramo, enquanto outros 15,32% possuíam 12 meses ou menos de experiência antes da abertura da MPE;
- III. Apenas 9,09% possuía escolaridade de nível superior e 1,79% de pós-graduação;
- IV. 5,01% abriu a MPE com investimento e capital de terceiros, considerando a alta taxa de juros, falta de garantias de sobrevivência do negócio, dificuldade na comprovação de renda e inexistência de documentos contábeis;
- V. 100%, sem exceções, contratou apoio jurídico e/ou contábil, contudo, a principal justificativa foi meramente o fornecimento de documentos, guias de recolhimento etc.

Alvarenga (2016) relaciona o item v) com sua análise e entrevistas pessoais, comentando:

As principais dificuldades encontradas na relação profissional com a assessoria jurídica e contábil é que esses profissionais muitas vezes não são confiáveis, e muitas vezes, pelo fato de cobrarem um valor mensal baixo sentem a necessidade de trabalhar com muitas empresas e a consequência é que não orientam os empresários em questões relacionadas a impostos, atrasam a entrega de documentos contábeis necessários a operacionalização da empresa (p. 118).

Ainda de acordo com Alvarenga (2016), 81,80% e 96,40% dos empresários não elaboraram plano de negócios ou realizaram planejamento estratégico, respectivamente. Em seu estudo, foi possível identificar que a experiência com gestão empresarial e experiência passadas afetam o resultado da empresa e contribuem para sua falência, bem como a pouca instrução dos gestores, a falta de acesso a crédito, baixa inovação nos produtos e serviços prestados, bem como não realizar um planejamento estratégico adequado.

Outro fator que gerou dificuldades para as micro e pequenas empresas e tem seus impactos alastrados até os dias atuais, foi a epidemia do Covid-19. A pandemia e, sobretudo as restrições sanitárias e lockdown, impactaram diretamente não somente as grandes organizações, mas as micro e pequenas empresas, que

necessitaram achar meios para sobreviver durante esse período (ELIAS; SILVA, 2022).

Acerca da pandemia e da recessão de mercado, Elias e Silva (2022) discorrem:

Com a pandemia, todos os setores da economia foram afetados, levando ao desaceleramento das atividades em nível global. No Brasil as micro e pequenas empresas também, foram afetadas, fazendo com que milhares delas fechassem as portas diante deste cenário. A partir desses novos desafios, as MPEs tiveram que encontrar novas formas de se manterem ativas no mercado, em busca de recurso para diminuir os impactos da crise econômica [...] As vendas por meio eletrônico, foram uma das principais formas encontradas pelas empresas de comercializarem os seus produtos. As redes sociais se tornaram ferramentas poderosas em diminuir o espaço entre vendedor/cliente, conciliadas ainda com o marketing digital e as melhorias de gestão, tendo em vista manter as empresas funcionais. Por esse motivo, é relevante que se estude as melhores formas das MPEs, se adaptarem ao mercado diante deste novo cenário, que impõe desafios diários aos empresários do país (ELIAS; SILVA, 2022, p. 277).

Assim, neste período, a inovação se tornou essencial, adotando um valor estratégico ainda maior do que normalmente possui, pois instigou os empresários a pensarem em alternativas para contornar as dificuldades apresentadas pela pandemia. Este fato pode ser observado nos resultados de Imperatriz, cidade maranhense, que, de dezembro de 2020 a abril de 2021, mesmo no auge da pandemia, cresceu 21,32% o número de vagas preenchidas no mercado de trabalho, onde mais de 92% das empresas são compostas por MPEs (ELIAS; SILVA, 2022).

Em relatório desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2021), as principais dificuldades para as micro e pequenas empresas estão relacionadas com a questão contábil e financeira, sobretudo porque se espera, ao contrário de grandes empresas, que as MPEs não tenham reserva ou capital de giro suficiente para sobreviver por mais que alguns meses sem vender seus produtos ou prestar seus serviços.

Oliveira et al. (2022) comentam sobre o planejamento das microempresas diante das adversidades enfrentadas:

A gestão empresarial não se limita apenas em tomar decisões, sua definição é muito mais abrangente, no qual entende-se como um processo orientado que permitirá, de forma coordenada, definir o fluxo do processo decisório em todos os níveis empresariais [...] Os recursos que são geridos formam um ciclo administrativo e são essenciais para que seja atingida a eficiência e a eficácia da organização. Faz-se necessário que haja um planejamento adequado de forma estratégica para atingir o objetivo, ou seja, organizar de forma a obter o controle e a direção dos recursos disponíveis e prever situações de risco (OLIVEIRA et al., 2022, p. 206).

Para Oliveira et al. (2022), em concordância com Barreto e Antonovz (2021), definem algumas das dificuldades enfrentadas pelas microempresas no Brasil, como pouca adaptabilidade às inovações tecnológicas, baixo ou nenhum capital de giro, incapacitação técnica dos empresários e falta de estratégia, sobretudo acerca dos custos e preços praticados.

A gestão das microempresas é, em geral, realizada através de comparativo de saldo bancário, sem considerar os demonstrativos contábeis. Além, muitas operam com capital de giro negativo e lucros de venda inferior a 5% (LUCATO; VIEIRA JÚNIOR, 2006). Tal informação corrobora os autores acerca da imprevisibilidade do mercado e instabilidade das microempresas que, ao menor sinal de alteração nas receitas, pode ter toda sua estrutura comprometida severamente.

A falta de capital de giro suficiente força as microempresas a conseguir capital, geralmente através de instituições financeiras. Contudo, Citam:

Outra dificuldade encontrada no momento de classificação estatística das operações de MPE's são os vários parâmetros de enquadramento existentes e praticados pelas instituições financeiras, distorcendo quaisquer resultados estatísticos e requerendo formas de extração de informações por faixa de faturamento dos negócios [...] Percebe-se que há maior escala de restrição ao financiamento das pequenas empresas do que para as grandes empresas e que os bancos tendem a financiarem mais as grandes empresas em detrimento as pequenas. Há também uma inversão entre a intensidade com que o financiamento obstaculiza o desenvolvimento dos pequenos negócios e o percentual de acesso que conseguem obter. Ou seja, necessidade alta, mas com baixo acesso. (ZICA; MARTINS; CHAVES, 2008, p. 3).

Desta forma, existem diversos obstáculos e dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no Brasil, desde a falta de experiência e know-how para a execução do negócio; pouca ou nenhuma gestão de custos e baixo capital de giro para sobreviver em períodos de escassez de vendas, dificuldades que são relacionadas à gestão da microempresa. Contudo, outros fatores afetam diretamente as empresas, embora não sejam de controle dos empresários, como adversidades e dificuldade de obtenção de crédito por conta do enquadramento da empresa.

A quantidade de riscos e dificuldades que afetam a empresa, direta ou indiretamente, através do ambiente onde está inserida, novas tecnologias, economia e impactos sociopolíticos são enormes e, em primeiro momento, criam uma barreira para novos entrantes e pode ser extremamente desafiador para os gestores e suas organizações.

Assim, é imprescindível que os gestores utilizem estratégias não apenas para precificar seus produtos e serviços ou gerir seus custos, mas que sirvam para alavancar a empresa também na direção da inovação tecnológica e, também, para solidificar suas bases, expandindo sua área de atuação e não se tornando refém de somente um meio de venda.

2.3 Estado da arte

Durante a pesquisa, diversas fontes foram encontradas, organizadas, consideradas e avaliadas para compor o referencial teórico e embasamento para a metodologia a ser utilizada, dando o maior respaldo teórico para o desenvolvimento do mesmo.

Com base na similaridade de tema e objetivos, foram selecionadas as seguintes fontes para a estruturação do Estado da Arte:

- Gestão estratégica de custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil (LIMA; MORAES FILHO, 2016);
- A Aplicação de Gestão de Custo Associada ao Ponto de Equilíbrio Pode Influenciar na Gestão Estratégica de uma Microempresa Atuante como Pizzaria (SOUTO JUNIOR; SILVA; LOPES, 2020);
- A Importância da Gestão de Custos Numa Mudança de Cenário Econômico: O Caso de Uma Operadora de Saúde De MG (MARTINS; CONCEIÇÃO, 2021).
- *Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach* (ATIASE; WANG; MAHMOOD, 2023).

Dentre os mecanismos de busca, foram escolhidos o Google Acadêmico e o SciELO Brasil, plataformas de reconhecimento internacional para a publicação de estudos, teses, artigos, periódicos e afins.

A escolha destas fontes considerou diversos fatores como: a data de publicação, analisando os materiais de publicação mais recente; a proximidade com o tema proposto e os objetivos gerais e específicos, para que a composição do estado da arte não tivesse, em sua base, artigos que não correspondessem à mesma proposta; a proximidade geográfica, no caso de Lima e Moraes Filho (2016); a importância da gestão de custos tanto para MPEs quanto em um cenário de instabilidade e mudança econômica, visto em Souto Junior, Silva e Lopes (202) e

Martins e Conceição (2021), respectivamente; e um caso englobando o mesmo objeto, mas com uma amostra selecionada em um país de outro continente, para verificar se o que ocorre nas empresas do mesmo, pode ser similar ou comparado com o que ocorre nas empresas brasileiras, conforme o trabalho de Atiase, Wang e Mahmood (2023).

2.3.1 Gestão Estratégica de Custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil

A pesquisa de Lima e Moraes Filho (2016) foca na utilização de custeio por absorção para MPEs. Para os autores, a sobrevivência e permanência de MPEs no mercado, dentre outros fatores, depende da adequação às próprias limitações de investimento. Além disso, compreender a diferença entre gasto e custo, mapear os custos e saber organizá-los são dificuldades com as quais as empresas precisam superar.

O custeio por absorção, apesar de um método básico, é prático e atende às exigências das leis tributárias brasileiras e outras internacionais, sendo possível utilizar o método sem transgredir a legislação e atendendo às demandas necessárias para elaborar o Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE (LIMA; MORAES FILHO, 2016).

Para a construção da metodologia, os autores selecionaram dez escritórios de advocacia na cidade de Recife, PE, que responderem a um questionário direcionado ao custeio e informações da prática contábil.

Como resultado, todas possuem apenas o empresário como proprietário, sendo os demais colaboradores (de 1 a 20, no máximo), sendo contratados como terceirizados. Das dez empresas estudadas, apenas uma possuía contabilidade própria; as outras possuíam contabilidade externa. E, da amostra, apenas duas realizam o custeio dos seus produtos, uma utilizando o método variável; a outra, por absorção.

Assim, em suas considerações finais, os autores indicaram a dificuldade das empresas, sobretudo as menores, em separar os gastos das despesas e, pela falta de método de custeio aplicado, a dificuldade contábil em se organizar, mesmo possuindo auxílio de contabilidade externa. Desta forma, os autores realizaram adaptações da teoria para gerar uma ferramenta prática para as empresas utilizarem

o método do custeio variável, gerando informações e maior entendimento da sua contabilidade para atuar na gestão estratégica.

2.3.2 Aplicação de Gestão de Custo Associada ao Ponto de Equilíbrio Pode Influenciar na Gestão Estratégica de Uma Microempresa Atuante Como Pizzaria

A pesquisa de Souto Junior, Silva e Lopes (2020) discorre sobre a gestão de custos como ferramenta para a gestão estratégica de microempresas, utilizando uma pizzaria como embasamento para o desenvolvimento da mesma.

Para Souto Junior, Silva e Lopes (2020) o mercado atual é competitivo e dinâmico, e para conseguir diferenciação no mercado é imprescindível adotar estratégias que incorporem vantagens competitivas objetivando o crescimento das organizações.

A pesquisa foi realizada em uma microempresa do ramo alimentício, com foco em delivery, compilando todos os custos e despesas e o ponto de equilíbrio econômico necessário para equilibrar a receita com a totalidade dos custos.

Segundo os autores, acerca da análise do gestor sobre o custeio e análise do ponto de equilíbrio:

Surpreso com as margens de contribuições relativamente altas das pizzas, o gestor mostrou-se motivado a dar continuidade nesse importante trabalho de gestão de custos em seu empreendimento. Tal surpresa fica mais nítida observando a margem de contribuição unitária da pizza sabor frango com requeijão cremoso, por exemplo, de R\$ 36,97 em relação ao seu preço de venda de R\$ 45,00 (SOUTO JUNIOR; SILVA; LOPES, 2020, p. 12).

Com a aplicação da gestão de custeio para, assim, saber o real custo do seu produto, o empresário participante do estudo conseguiu verificar o custo referente a cada tipo de produto vendido e, mais do que isso, conseguiu analisar a quantidade necessária de cada um a ser vendida para que obtivesse lucro. Concluiu-se, portanto, que a gestão de custos, alinhada à metodologia de cálculo de ponto de equilíbrio foi capaz de evidenciar problemas relacionados à precificação dos produtos e obtenção de indicadores extremamente necessários para a saúde da organização, como margem de contribuição.

2.3.3 A Importância da Gestão de Custos Numa Mudança de Cenário Econômico: O Caso de Uma Operadora de Saúde de MG

A pesquisa desenvolvida por Martins e Conceição (2021) objetiva a importância da gestão de custos como ferramenta de apoio estratégico nas organizações, sobretudo em ambiente de mudanças econômicas.

Segundo Martins e Conceição (2021), acerca das mudanças econômicas:

No entanto, a instabilidade econômica dificulta a tomada de decisão, isto é, à medida que as empresas vão se desenvolvendo ou expandindo, cada vez mais é exigido de seus administradores maior conhecimento e controle do que se relaciona a ela, principalmente sobre as atividades operacionais. Desta forma, torna-se indispensável conhecer os custos operacionais para auxiliar no planejamento e na tomada de decisão (MARTINS; CONCEIÇÃO, 2021, p. 2).

Para desenvolver a metodologia, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com a empresa, com perguntas acerca da gestão de custos e das variações de mercado inerentes ao comércio.

As principais dificuldades relatadas na dinâmica com o empresário foram sobre a gestão de custos, sobretudo na relação correta e adequação dos custos e o avanço da tecnologia e adequação às demandas do mercado.

No caso estudado por Martins e Conceição (2021), a empresa já utiliza metodologias de gestão de custos para estruturar e consolidar a organização. Contudo, ainda precisa se adequar às mudanças do mercado, se tornando mais competitiva, bem como se adequar à margem de lucro. Contudo, a correta identificação dos custos ainda é um impeditivo para a organização, que impede maior eficiência da organização.

Por fim, foi constatada a necessidade de, além de ampliar a utilização de metodologias de gestão de custos, há a necessidade de se ater às inovações tecnológicas do mercado.

2.3.4 Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach.

Para Atiase, Wang e Mahmood (2023), o treinamento é um fator importante no desenvolvimento da efetividade gerencial e da capacidade de MPEs, contudo, há barreiras em relação aos treinamentos de gestão em Gana, onde conduziram um experimento para examinar o impacto do treinamento gerencial em MPEs.

Segundo os autores:

MPEs, contudo, preferem programas de treinamento com maior flexibilidade em termos de custo em relação às horas de trabalho. O custo do treinamento pode, de alguma forma, inibir as MPEs de acessar oportunidades de treinamentos gerenciais de qualidade [...] MPEs podem adotar treinamentos online e métodos com custo-benefício flexível para gestores e não requerer demasiados ajustes organizacionais (ATIASE; WANG; MAHMOOD, 2023, p. 7).

Ainda segundo Atiase, Wang e Mahmood (2023), um treinamento de gestão eficiente tem um impacto significativamente positivo na relação entre a gestão e a efetividade dos gestores de MPEs, que vão alcançar bons resultados seguindo e buscando quatro passos: i) reação; ii) aprendizado; iii) mudança comportamental e; iv) resultados.

Assim, o direcionamento dos treinos de gestão e gerenciamento devem sugerir conteúdos como prover habilidades técnicas, comunicação, negociação, gerenciamento de conflitos, tomada de decisões e habilidades em grupo. Assim, a acessibilidade a treinamento e conteúdo explicam a efetividade de MPEs em Gana. Além, o desenvolvimento de treinamentos gerenciais em MPEs deve objetivar três pontos importantes, sendo eles (ATIASE; WANG; MAHMOOD, 2023):

- Os treinamentos devem conter treinamento de empreendedorismo e promover informações que foquem no empreendedorismo como escolha de carreira e não falta de opção;
- Os treinamentos devem promover habilidades de criação de negócios e criatividade, como habilidades técnicas, humanas e gerenciais;
- Os treinamentos gerenciais devem promover as habilidades necessárias para os gestores das MPEs realizarem melhorias futuras na organização.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza básica, tendo em vista que, segundo Prodanov e Freitas (2013) “busca gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência” (p. 51). A abordagem utilizada foi a qualitativa, dado que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, derivada de um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser reduzida a números. Em relação ao objetivo, a pesquisa foi exploratória, uma vez que, segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

A população-alvo foi formada por microempresários com negócios em funcionamento na região de São Luis – MA. A amostragem utilizada foi a não probabilística e por acessibilidade, tendo em vista que o grande número de microempresas torna inviável o uso do método probabilístico.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas cujas perguntas, para fins didáticos, estão reunidas no Quadro 1. Os entrevistados foram orientados sobre a participação voluntária na pesquisa e consentiram responder através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A).

Quadro 1 – Perguntas das entrevistas

Pergunta	Código	Conteúdo
1	P1	Sua empresa utiliza gestão de custos?
2	P2	Como você faz o controle dos custos (exemplos: planilha, sistema, aplicativo etc.)?
3	P3	Você possui alguma assessoria ou consultoria que auxilia na gestão de custos?
4	P4	Sua empresa faz o mapeamento dos custos e definição de centro de custos?
5	P5	Na gestão de sua empresa, consegue identificar os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos? Utiliza algum método de custeio (ABC, padrão, por absorção)?
6	P6	Em sua empresa, a gestão de custos é utilizada como ferramenta gerencial? Você toma decisões a partir das informações de custos do produto/serviço que comercializa?
7	P7	Você calcula todos os custos envolvidos no seu produto/serviço na atribuição do preço de venda?

8	P8	Você identifica os custos relacionados a seu produto/serviço e os leva em consideração quando da apuração de lucro/prejuízo?
9	P9	Como você utiliza a gestão de custos para melhorar a competitividade da sua empresa?
10	P10	Como você utiliza a gestão de custos para melhorar a saúde financeira da sua empresa?
11	P11	Quais são as principais dificuldades enfrentadas na sua empresa em relação à gestão dos custos? A que você atribui essas dificuldades?
12	P12	Você tem interesse na melhoria da questão dos custos? E como você pretende melhorar?

Fonte: Elaboração própria (2023)

O quadro 2 resume a caracterização da amostra.

Quadro 2– Caracterização da amostra

Entrevistado	Código	Idade	Sexo	Escolaridade	Ramo de atuação
1	E1	50 a 59 anos	Feminino	Especialização	Varejo
2	E2	60 a 69 anos	Feminino	Mestrado	Malharia e ateliê
3	E3	50 a 59 anos	Feminino	Graduação	Alimentação
4	E4	40 a 49 anos	Masculino	Ensino técnico	Limpeza
5	E5	50 a 59 anos	Masculino	Graduação	Farmácia
6	E6	30 a 39 anos	Masculino	Ensino médio	Loja de roupas
7	E7	50 a 59 anos	Feminino	Ensino médio	Loja de roupas

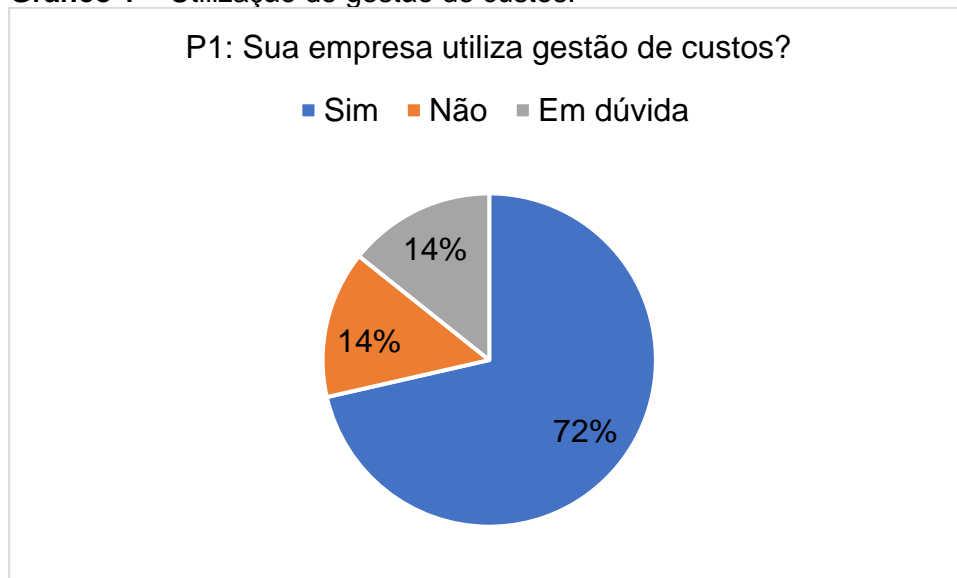
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme se nota, os entrevistados foram, em sua maioria, indivíduos com mais de 50 anos, do sexo feminino, com pelo menos formação técnica. Em relação à área de atuação, a amostra se mostrou diversificada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados das entrevistas mostram que mostram que cinco, dos sete entrevistados, afirmam utilizar a gestão de custo em seus negócios (conforme Gráfico 1), ao passo que um entrevistado mostrou dúvida sobre a utilização.

Gráfico 1 – Utilização de gestão de custos.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para Bruni e Famá (2016), a gestão de custos é a forma como a contabilidade de custos é empregada como ferramenta no processo estratégico de tomada de decisões. Nesse sentido, embora a maioria dos respondentes afirme utilizar a gestão de custos, no geral, as respostas contradizem essa percepção. É o que se pode inferir, por exemplo, das respostas da pergunta nove (Como você utiliza a gestão de custos para melhorar a competitividade da sua empresa?) onde o entrevistado 3 (E3) mostra não utilizar a gestão de custos como elemento de competitividade.

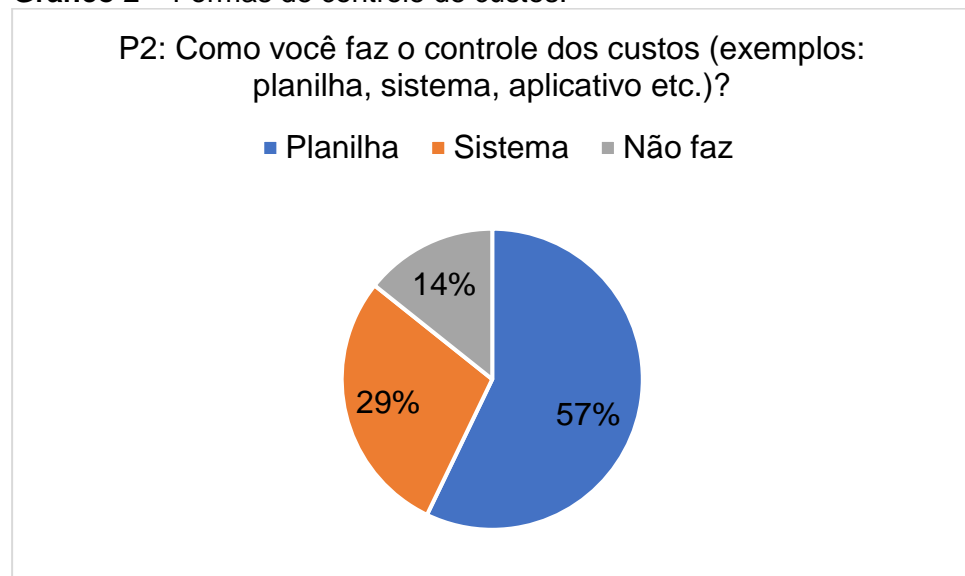
Em sentido semelhante, outros respondentes mostram não utilizar a gestão de custos, dado que a confundem com precificação, conforme se percebe nas repostas de E4 (transcrita abaixo), E5 (P9: “Não assim, eu vejo mais a questão da pesquisa, fazendo um pouco da pesquisa da concorrência, aí eu termino perdendo um pouco do lucro para não perder o cliente.”) e E6 (transcrita abaixo).

'Cara, eu trabalho assim, eu faço o levantamento de custo do produto, mão de obra, gasolina, combustível, faço todo o levantamento de custo, para poder chegar a um preço final, entendeu? Se não compensar eu não faço o serviço. (E4; P9)

Rapaz, pera aí deixa eu pensar aqui, na verdade a gente, a questão do valor final da mercadoria a gente se baseia, pelos nossos custos né e aí também pelo, pelo, pela concorrência também, a gente sempre tenta colocar um valorzinho abaixo. (E6; P9)

Quando questionados sobre como fazem o controle dos custos, a grande maioria dos microempreendedores relatou o uso de planilha (conforme o Gráfico 2), ao passo que dois respondentes utilizam sistema e um não utiliza qualquer dos mecanismos. Para Martins (2003) desenvolver sistema de custos e sua respectiva gestão, é necessário que o empresário conheça todo o processo da cadeia de produção do seu produto ou atividade, que saiba identificar e separar os custos diretos dos indiretos, e os custos fixos dos custos variáveis. Entretanto, quando questionados sobre a P10 (Como você utiliza a gestão de custos para melhorar a saúde financeira da sua empresa?) a entrevistada E7 fala sobre não ter organização para utilizar a gestão de custos para melhorar a saúde financeira da empresa (E7; P10 "Não temos essa organização").

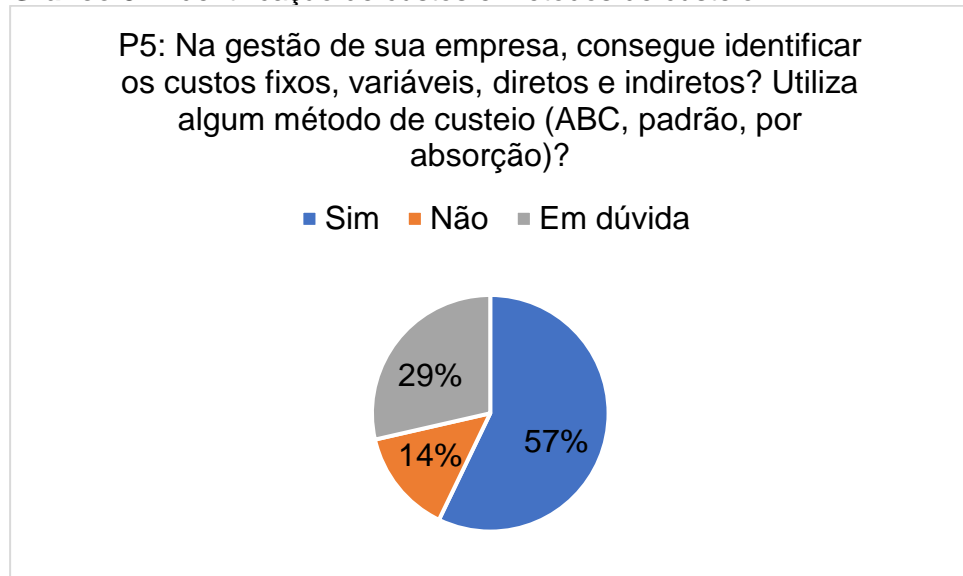
Gráfico 2 – Formas de controle de custos.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ademais, 4 dos 7 dos entrevistados relatam o entendimento, identificação dos custos e a utilização dos métodos de custeio (Gráfico 3). Contudo, é possível notar que quase 30% dos microempreendedores entrevistados tem dúvidas sobre a utilização desses elementos. Entretanto, quando questionados se fazem o mapeamento dos custos, 57% relatam que sim (Gráfico 4).

Gráfico 3 – Identificação de custos e métodos de custeio.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Gráfico 4 – Mapeamento de custos



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Essa contradição vai de encontro ao pensamento Martins (2003), que afirma que o aumento significativo da competitividade na maioria dos mercados, seja comercial, industrial ou de serviços, torna os custos muito relevantes para tomada de decisão de uma empresa. Devido à alta competitividade existente, entender os custos é primordial para se o preço é rentável ou não, se é possível reduzi-los (os custos).

A totalidade dos interrogados afirma não possuir assessoria ou consultoria na Gestão de Custos, entretanto, as respostas de dois chamam atenção, tendo em vista, que ambos possuíram ajuda do SEBRAE, entrevistado cinco (E5) e entrevistada dois (E2). Assim, os resultados indicam a importância do Sebrae para o microempreendedor devido a gama de cursos, oficinas, palestras, aplicativos, consultorias e capacitação para o auxílio da gestão de microempresas.

Quando questionados sobre a pergunta seis (P6: Em sua empresa, a gestão de custos é utilizada como ferramenta gerencial? Você toma decisões a partir das informações de custos do produto/serviço que comercializa?) a maioria dos microempreendedores entrevistados relatou que utiliza e que toma decisões a partir do produto/serviço que comercializam, contudo, a resposta da entrevista dois (E2) chamou atenção, transcrita abaixo:

Sim, como que eu calculo, vou te dar um exemplo, o cliente pede para mim 20 camisas, ai eu recebo essa solicitação ai eu vou a campo, hoje por telefone eu barateei o custo porque eu tenho relação com o fornecedor, e eu sei que eu estou sendo bem atendida pela meu fornecedor que o meu fornecedor é real, ele não vai me dar uma informação e eu chegar lá o preço é outro, então eu me sinto segura em fazer esse mapeamento de custo da matéria principal por telefone, ai segundo lugar eu vou para os aviamentos, ai eu vou no fornecedor de mão de obra, para saber quanto a mão de obra vai me custar, ai vou juntando tudo, todos os gastos, ai vou para logística, o ir e vir de gasolina, eu vou gastar por peça, vou colocando esse custo por peça, se sobrar material eu já recolho e guardo para um próximo cliente porque eu já não preciso comprar esse material ou não preciso comprar em grande quantidade, ai aquele custo já está no meu estoque, mas mesmo ele estando no meu estoque eu sempre vou calcular o preço dele, ai outra coisa, eu vou calcular o imposto, o meu imposto atualmente é 5%, porque a nota é emitida pela prefeitura, depois de tudo isso calculado, por exemplo eu dobro, todo meu trabalho deu 35 reais, o meu trabalho vai custar 78 reais, eu ainda coloco uma gordurinha a mais, normalmente no trabalho que eu faço, se ele me custar 10.000, 5.000 é meu lucro, pode ser que os custos reduzam porque depois de fechar o negócio eu vou fazer uma repescagem nos meus custos, para reduzir mais. (E2)

Quando perguntados sobre a pergunta onze (P11 Quais são as principais dificuldades enfrentadas na sua empresa em relação à gestão dos custos? A que você

atribui essas dificuldades?) a maioria dos entrevistados inseriu elementos alheios a pergunta, tais como políticas públicas, fontes de financiamento, ausência de mão de obra capacitada, sendo visível nos relatos dos entrevistados E2, E4, E5:

Problemas financeiros mesmo, o movimento financeiro é, para liberar um valor com um juro baixo é muito dificultoso, no caso para minha pessoa, minha empresa, então não tem aquele fluxo e caixa para quando der problema, então tem que aguardar uma venda (E5)

Mão de obra, dificuldade de mão de obra capacitada. Cara, assim minha empresa é de uma pessoa só não tem como eu fazer a gestão e o operacional. (E4)

Mão de obra e matéria prima. Políticas, por exemplo é na matéria prima os preços mudam absurdamente de um preço para o outro, não dá para manter um padrão de preço, a não ser que você absorva, diminua o seu lucro, porque pensa, você comprou comigo o ano inteiro, aí cada mês eu vou te dar um preço diferente, chega uma hora que a corda arrebenta. (E2)

Quando perguntados sobre o interesse na melhoria da gestão de custos e de que forma, não falam de capacitação para a melhoria da gestão de custos. Todos retratam o uso de sistema ou contratação de assessoria, conforme se nota nas entrevistas com os indivíduos E1 ([...] Porque assim, é como eu te falei, o sistema que temos ele dá tudo para gente é aquele Query [...]) e E5 (Eu pretendo melhorar sim. Lá na frente, eu vou precisar de uma assessoria que possa me auxiliar e possa me vender todos os campos [...]).

Nesse sentido, de modo geral é possível notar que os entrevistados afirmam utilizar a gestão de custos, mas se contradizem ao decorrer das entrevistas. Isso porque, embora 5 dos 7 entrevistados afirmem que utilizam a gestão de custos em P1 e 6 confirmem essa percepção em P5, dentre esses 6 respondentes três mostram posições que desarticulam as respostas anteriores. É o caso de E2 e E4 que demonstram desconhecer os métodos de custeio.

Essa contradição é uma marca de todos os entrevistados, o que torna saliente o desconhecimento sobre a gestão de custos e prejudica o uso dela como ferramenta gerencial para competitividade. Nesse sentido, é possível notar que processos básicos como o cálculo de custos para a venda também é confuso entre os entrevistados. E5, por exemplo, afirma que não atribui preço de venda considerando os custos, ao passo que E2 detalha um processo confuso, que muitas vezes se confunde com outros elementos de gestão.

De modo semelhante, os entrevistados parecem ignorar a importância da gestão de custos para a saúde financeira de seus empreendimentos, dado que 5 dos 7 respondentes afirmam não utilizar a gestão de custos para essa finalidade. Tal irrelevância pode representar riscos para a empresa, tendo em vista os benefícios mostrados anteriormente no trabalho de Souto Junior, Silva e Lopes (2020).

Em relação às dificuldades encontradas na gestão de custos, os entrevistados levantam elementos como falta de organização do negócio, ausência de software, sobrecarga de trabalho, mão-de-obra, matéria-prima e faturamento. Como se nota, alguns desses elementos não se relacionam diretamente à gestão de custos, a exemplo do faturamento, ressaltando novamente a ausência de conhecimento. Além disso, dois entrevistados afirmaram não possuir dificuldade. Dentre esses, um atribui a ausência de problemas ao software utilizado. Há, ainda, respostas que mostram confusão entre custos e despesas.

Tais dificuldades se relacionam com os achados mostrados no estado arte, dado que, segundo Lima e Moraes Filho (2016) os micro e pequenos possuem dificuldade em separar os custos das despesas e, pela falta de método de custeio aplicado, a dificuldade contábil em se organizar. Martins e Conceição (2021) relatam, ainda, o avanço da tecnologia como dificuldade.

Dentro dessa percepção geral, chama a atenção o resultado de P12, onde 1 entrevistado não mostrou interesse na melhoria da gestão de custos, 1 entrevistado não sabe se melhorará a gestão de custos e 5 afirmaram que pretendem melhorar. Dentre esse últimos, contudo, nenhum demonstrou interesse em capacitação, mas apenas em contratação de assessoria e sistema informatizados. Assim, percebe-se a ausência de compreensão, por parte dos entrevistados, da gestão de custos e sua importância, bem como inexistência de predisposição à capacitação própria, o que representa risco ao empreendimento, uma vez que trabalho como o de Atiase, Wang e Mahmood (2023) mostram que um treinamento de gestão eficiente tem um impacto significativamente positivo na relação entre a gestão e a efetividade dos gestores de MPEs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da questão de pesquisa “quais as principais dificuldades de gestão de custos encontradas por gestores de microempresas?”, adotando como objetivo geral identificar as principais dificuldades com as quais microempresários se deparam, no que se refere à gestão de custos. Em específico, objetivava analisar a percepção dos gestores de microempresas sobre a gestão de custos, verificar as ferramentas utilizadas para esta gestão e identificar como estes indivíduos usam a gestão de custos como ferramenta gerencial.

A análise do conteúdo das entrevistas mostrou que as principais dificuldades enfrentadas se relacionam à falta de organização do negócio, ausência de software, sobrecarga de trabalho, mão-de-obra, matéria-prima e faturamento. Embora alguns desses elementos não se relacionem diretamente à gestão de custos, há certa correspondência com o que já foi relatado na literatura, a exemplo de Lima e Moraes Filho (2016) e Martins e Conceição (2021).

De modo geral, é possível perceber uma subutilização da gestão de custos por parte dos empreendedores entrevistados, o que, em grande parte, pode ser atribuído à falta de conhecimento e consultoria capacitada. Essa ausência de capacitação impede o uso da gestão de custos como ferramenta efetivamente gerencial que proporcione vantagem competitiva e saúde financeira. Embora 29% dos entrevistados afirmam utilizar sistema como ferramenta de controle de custos, alegando a facilidade e praticidade do sistema que fornece até os métodos de custeio, 57% dos entrevistados ainda se concentram em ferramentas quase manuais, como as planilhas, o que compromete ainda mais esse uso gerencial da gestão de custos. 14% não utiliza nenhum método de controle, mesmo que manual.

A presente pesquisa analisou o conteúdo de sete entrevistas, o que representa uma limitação da mesma. Outra limitação foi a concentração da faixa etária dos respondentes, o que pode representar viés no resultado. Além disso, como é possível perceber nas transcrições das respostas, os entrevistados mostraram pouca disposição em contribuir com a pesquisa, embora tenham consentido participar livremente.

Os resultados, contudo, levantam novos elementos de pesquisa que merecem estudos futuros. Chama a atenção a falta de predisposição dos entrevistados em se capacitarem sobre gestão de custos, o que pode ensejar

pesquisas qualitativas para identificar alguns antecedentes dessa predisposição em micro e pequenos empresários.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia; GONÇALVES, Marguit Neumann; LEONCINE, Maury. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2012. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/33487/pdf>>. Acesso em 29 out. 2023.

ALVARENGA, Rodrigo Arraes. Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 105-122, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=499151080009>>. Acesso em: 31 out. 2023.

AOKI, Vanessa Cristina Grabowski; BADALOTTI, Rosana Maria. Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1305-1327, set./out. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8r8dvnFhJhK6dLdLcywm9KN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 06 nov. 2023.

ATIASE, Victor; WANG, Yong; MAHMOOD, Samia. *Does managerial training increase SME managers' effectiveness? A capability development approach*. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 8, p. 1087-1863, 2023. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-05-2022-0405/full/html> >. Acesso em 16 nov. 2023.

BARBOSA, Frederico Celestino. **Gestão de custos: contribuições teóricas e práticas**. 2ª ed. Piracanjuba-GO: Editora Conhecimento Livre, 2020.

BARRETO, Antonio Fernandes; ANTONOVZ, Tatiane. A má gestão de custos influencia na mortalidade das empresas no Brasil? In: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. 2021. **Anais do SINGEP**. 2021. Disponível em: <<https://singep.org.br/5singep/resultado/348.pdf>>. Acesso em 29 out. 2023.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>. Acesso em: 28 out 2023.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 2006.

BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Brasília, DF: **Diário Oficial da União**, 1999.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016, 576 p.

COSTA, Wênyka Preston Leite Batista; SILVA, Janderson Dantas; OLIVEIRA, Andressa Daiany; ALMEIDA, Lydinéa Bezerra; SILVA, Maria Eduarda Dantas. Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, Paranaguá, v. 2, n. 2, p. 49-58, jul/2020. Disponível em: <<https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3269/2148>>. Acesso em 31 out. 2023.

DAHER, Denilson da Mata; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; DAMASO, Josiane; VILAS BOAS, Ana Alice. As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012. **Anais do SEGeT**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2023.

DUMER, Miguel Carlos Ramos. Importância e utilização da contabilidade de custos nas micro e pequenas empresas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**. v. 5, n. 2, p. 147-165, Jul/Dez 2018. Disponível em: <<https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/6847/4892>>. Acesso em 29 out. 2023.

DUTRA, Onei Tadeu. **Contabilidade de Custos**. UnisulVirtual. Palhoça, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22011/1/fulltext.pdf>>. Acesso em 29 out. 2023.

ELIAS, Alisandra Dantas; SILVA, Rogério Sales. Os Impactos da pandemia do covid-19 em micro e pequenas empresas de Imperatriz – MA. **Id on Line Revista de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v.16, n. 60, p. 275-296, Maio/2022. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3411/5469>>. Acesso em: 29 out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRANZOTTO, Alberto; GREGORI, Roberto; HALBERSTADT, Ismael Alan; ZANATTA Jocias Maier. Gestão de custos: uma ferramenta eficiente nas tomadas de decisões nas micro e pequenas empresas. **Revista RECIFAQUI**, Quirinópolis, v. 2, n. 10, p. 82-98, 2020. Disponível em: <<https://recifaqui.faqui.edu.br/index.php/recifaqui/article/view/26/28>>. Acesso em: 30 out. 2023.

LIMA, Fúlvia Fernanda; MORAES FILHO, Rodolfo Araújo. Gestão estratégica de custos: custeio por absorção em pequenas empresas em Recife, PE, Brasil. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 17, n. 3, p. 528-541, jul./set. 2016. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/inter/a/tXrphhgB557BXGR8kKDdLzr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 03 nov. 2023.

LUCATO, Wagner Cezar; VIEIRA JÚNIOR, Milton. As dificuldades de capitalização das pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 24-33, Jan/Abr 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/pnsh7QbMyDwC5WdZfzGMdtF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 30 out. 2023.

GOVERNO DO MARANHÃO. Agência de Notícias. **Pequenos negócios geraram 64% dos empregos no Maranhão**. 2023. Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/noticias/pequenos-negocios-geraram-64-dos-empregos-no-maranhao>>. Acesso em: 29 out. 2023.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370 p.

MARTINS, Monik; CONCEIÇÃO, André Luiz Zuchi. A Importância da gestão de custos numa mudança de cenário econômico: o caso de uma operadora de saúde de MG. **Gestão - Revista Científica**. v. 3, n. 1, p. 1-22, 2021. Disponível em: <<https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/2935/1977>>. Acesso em: 06 out. 2023.

MILITÃO, Patrícia Conceição de Camargo. **Importância da Gestão de Custos nas Micro e Pequenas Empresas**. 2020. 29 p. Orientador: Mariana Medeiros D. de Melo. Monografia (Especialização). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2020. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/78806/R%20-%20E%20%20PATRICIA%20CONCEICAO%20DE%20CAMARGO%20MILITAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 31 out. 2023.

OLIVEIRA, Ione Rita de Cabral; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz; SENA Lucas Henrique da Silva; MOTA, Lucas Oliveira. Os desafios de sobrevivência das micro e pequenas empresas. **Id on Line Revista De Psicologia**. Jaboatão dos Guararapes, v.16, n. 64, p. 203-213, Dezembro 2022. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3664/5714>>. Acesso em: 29 out. 2023.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves; LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; COELHO, Fabiano Simões. **Gestão de Custos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 144 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em 29 out. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 28 out. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Principais Dificuldades das Micro e Pequenas Empresas em Tempos de Crise**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://sebraeatende.com.br/system/files/principais_dificuldades_das_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. Acesso em 31 out. 2023.

SOUTO JUNIOR, Adalberto Aparecido; SILVA, João Vitor Vitalino. **A aplicação de gestão de custo associada ao ponto de equilíbrio pode influenciar na gestão estratégica de uma microempresa atuante como pizzaria**. 2020, 15 p. Orientador: Rodrigo Jussi Lopes. Monografia (Graduação). Centro Universitário UNIFAFIBE. 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifafibe.com.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/542/2020_AASJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 out. 2023.

JUNTA COMERCIAL DO MARANHÃO [JUCEMA]. **Anuário Estatístico da Jucema**. Maranhão, 2020. Disponível em: <http://api.jucema.ma.gov.br/files/1611868541_anuario-estatistico-jucema.pdf>. Acesso em: 29 out. 2023.

SANTOS, Marinéia Almeida dos. **Contabilidade de custos**. Salvador: UFBA, 2018, 103 p.

SCHMIDT, Paulo; GASS, Julia de Medeiros. Estudo comparativo entre a história da contabilidade tradicional e a sua nova história. **Ciência & Trópico**. Recife, v. 42, n. 2, p. 71-97, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/1734/1426>>. Acesso em 06 nov. 2023.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 611 p.

VEIGA, Odir Almeida; OKANO, Marcelo; FADINI Giovana; SOUZA, Edgar. A utilização da gestão de custos como suporte para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **INOVAE**, São Paulo, v.4, n.2, p. 96-106, Jul-Dez, 2016. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/inovae/article/view/1335/1122%202016>>. Acesso em: 30 out. 2023.

VELOSO, Luana Carolina; WALKER, Lucas Vieira; SILVA, Beatriz Negrelli; COSTA, Maria Angélica Silva. A utilização da gestão de custos em micro, pequenas e médias empresas em uma região do estado do Paraná. In: XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos**. 2021 Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4834/4848>>. Acesso em: 29 out. 2023.

ZICA, Roberto Marinho Figueiroa; MARTINS, Henrique Cordeiro; CHAVES, Alessandro Flávio. Dificuldades e Perspectivas de Acesso ao Sistema Financeiro Nacional pelas Micro e Pequenas Empresas. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais do EGEPE**. Curitiba: 2008. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/284_trabalho.pdf>. Acesso em 31 out. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Prezado(a) entrevistado (a),

Você está sendo convidado a participar desta pesquisa que é parte do meu Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco.

A participação é voluntária e o respondente não precisa se identificar. Também não há nem custos nem riscos para os respondentes. As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos. O participante também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Muito obrigado por seu apoio!

Título da pesquisa: GESTÃO DE CUSTOS EM MICROEMPRESAS: dificuldades e desafios

Pesquisadores:

Aluno: Henry Gabriel Silva de Oliveira Meister

Professor Orientador: Gustavo Pereira Nunes

Você aceita participar desta pesquisa? Sim Não

Você autoriza a gravação da entrevista, para fins exclusivamente acadêmico?

Sim Não

Assinatura respondente

Assinatura pesquisador

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

P1: Sua empresa utiliza Gestão de Custos?

P2: Como você faz o controle dos custos (exemplos: planilha, sistema, aplicativo etc.)?

P3: Você possui alguma assessoria ou consultoria que auxilia na gestão de custos?

P4: Sua empresa faz o mapeamento dos custos e definição de centro de custos?

P5: Na gestão de sua empresa, consegue identificar os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos? Utiliza algum método de custeio (ABC, padrão, por absorção)?

P6: Em sua empresa, a gestão de custos é utilizada como ferramenta gerencial? Você toma decisões a partir das informações de custos do produto/serviço que comercializa?

P7: Você calcula todos os custos envolvidos no seu produto/serviço na atribuição do preço de venda?

P8: Você identifica os custos relacionados a seu produto/serviço e os leva em consideração quando da apuração de lucro/prejuízo?

P9: Como você utiliza a gestão de custos para melhorar a competitividade da sua empresa?

P10: Como você utiliza a gestão de custos para melhorar a saúde financeira da sua empresa?

P11: Quais são as principais dificuldades enfrentadas na sua empresa em relação à gestão dos custos? A que você atribui essas dificuldades?

P12: Você tem interesse na melhoria da questão dos custos? E como você pretende melhorar?

P13: Qual seu ramo de atuação?

P14: Qual sua idade?

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 a 69 anos
- 70 anos ou mais

P15: Qual seu sexo biológico?

- Masculino
- Feminino

P16: Qual sua escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro