

## A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS COMO DIFERENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Andreia Maria Toson Pagani**

Graduanda em Ciências Contábeis,  
Faculdades Integradas Urubupungá – FIU

**Ademir da Silva**

Especialista em Gestão e Controladoria – FIU;  
Docente das Faculdades Integradas Urubupungá – FIU

### RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem um potencial representativo muito importante no cenário econômico nacional, porém, mesmo as pesquisas apontando um crescimento de mais de 74% na taxa de sobrevivência das mesmas, o principal motivo para mortalidade dos outros aproximados 26% das micro e pequenas empresas criadas no país em seus anos iniciais, são as deficiências na gestão empresarial, no que tange o custeio de produtos e serviços. Diante do exposto, tornam-se importante e necessário que se busquem constantemente instrumentos que auxiliem no processo de tomada de decisões mais rápidas e assertivas. E um desses instrumentos é a contabilidade de custos. O objetivo geral do artigo é abordar a contabilidade de custos para fins de conhecimento e auxílio dos gestores das MPEs a gerir melhor e tomar decisões mais rápidas e assertivas em seu negócio e, para atingir tal objetivo, a metodologia é bibliográfica utilizada através de fontes secundárias de dados e literatura primariamente coletados, para fins de informação e conhecimento. Observa-se que, apesar das limitações, o conhecimento dos custos para uma empresa é fator essencial para sua sobrevivência. Pois, nenhuma empresa, independentemente de seu porte, conseguirá sobreviver por muito tempo se praticar preços de venda sem conhecimento real dos custos que oneram sua produção.

**PALAVRAS-CHAVE:** contabilidade de custos; métodos; tomada de decisão.

### 1 INTRODUÇÃO

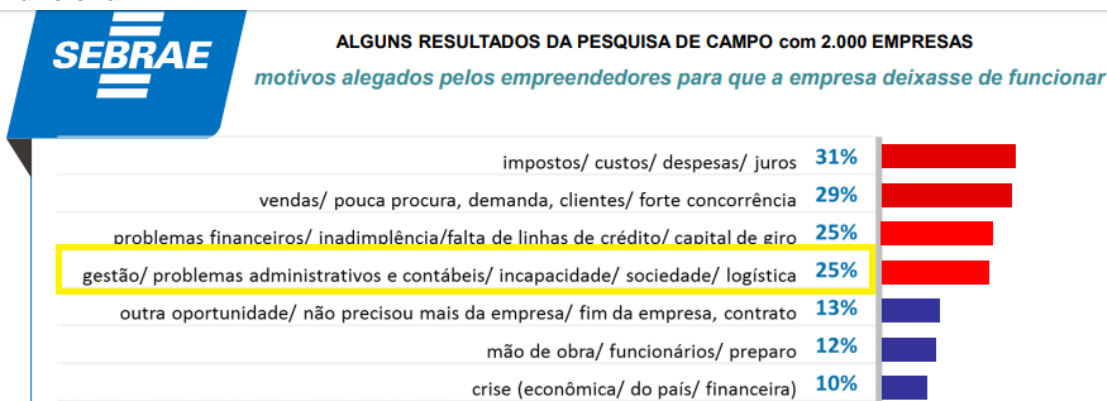
As micro e pequenas empresas (MPEs) possuem um potencial representativo muito importante no cenário econômico nacional, com um crescimento constante, segundo análise do Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE, 2019), com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). O estudo mostra que no acumulado do primeiro trimestre de 2019, as MPEs representaram 27% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro e são responsáveis por 74,5% do volume total dos empregos no Brasil.

A taxa de sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil segue aumentando no decorrer dos anos, ultrapassando os 74%, isto devido à melhora da competitividade, a uma legislação favorável, principalmente após a criação do Simples Nacional e ao aumento da escolaridade dos empreendedores, que estudam e

planejam com muito mais afinco seu segmento. Por outro lado, cabe enfatizar, que o principal motivo para mortalidade dos outros aproximados 26% das MPEs criadas no país em seus anos iniciais, são as deficiências na gestão empresarial, no que tange o custeio de produtos e serviços.

Para melhor compreensão, segue abaixo um gráfico com resultado de uma pesquisa de campo feita pelo SEBRAE, onde 25% alegaram que a gestão e problemas administrativos e contábeis são alguns dos principais fatores que levam as organizações a fecharem as portas (Figura 1).

**Figura 1. Motivos alegados pelos empreendedores para que a empresa deixasse de funcionar.**



Fonte: Extraído de Portal SEBRAE (2016).

Diante do exposto, tornam-se importante e necessário que se busquem constantemente instrumentos que auxiliem no processo de tomada de decisões mais rápidas e assertivas. E um desses instrumentos é a contabilidade de custos.

Segundo Derbeck e Nagy (2001, p. 13), “a contabilidade de custos fornece os dados detalhados sobre custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar para o futuro”.

## 2 OBJETIVOS

O artigo tem por objetivo abordar a contabilidade de custos para fins de conhecimento e auxílio dos gestores das MPEs a gerir melhor e tomar decisões mais rápidas e assertivas em seu negócio. Para isso, alguns objetivos específicos são abordados, (i) apresentar e conceituar a contabilidade de custo, bem como a classificação dos custos que auxiliam a mesma no seu desenvolvimento; (ii) demonstrar através dos sistemas de custeio, que as MPEs podem utilizar um sistema

adequado ao seu negócio, utilizando-o como uma ferramenta de competitividade para atingir seus objetivos de forma mais eficiente;

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, internet, etc. para fundamentar o tema em questão.

Segundo Andrade (2001, p. 42-43),

“todos os documentos bibliográficos constituem-se em fontes primárias ou secundárias”. Fontes primárias são constituídas por obras ou textos originais, materiais ainda não trabalhados, sobre determinado assunto. As fontes primárias, pela sua relevância, dão origem a outras obras, que vão formar uma literatura ampla sobre aquele determinado assunto.

E as fontes secundárias para Andrade (2001, p. 43), “refere-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constitui-se em fontes de pesquisas bibliográficas”. Portanto, a presente pesquisa utilizou fontes secundárias de dados e literatura primariamente coletados, para fins de informação e conhecimento.

### 4 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Até a Revolução Industrial (século XVIII), a contabilidade usada era quase praticamente a contabilidade financeira (ou geral), mais simples que a utilizada nos dias atuais, pois a fabricação de produtos era feita por pessoas ou pequenos grupos, em pouca escala. Com o advento das indústrias, tornou-se necessário uma contabilidade mais complexa para obtenção de dados e controle, já que a produção ficou maior e com mais custos, devido aos fatores de produção utilizados (MARTINS, 2000).

Segundo Cherman (2002, p. 10), a finalidade da contabilidade de custos é auxiliar na “avaliação dos estoques; apuração dos resultados; controle das atividades produtivas e tomada de decisão”.

Entende-se então que, a contabilidade de custos é uma ferramenta de avaliação, apuração e controle muito relevante para tomada de decisão.

## 4.1 Classificação dos Custos

### 4.1.1 Custos

Segundo Martins (2000), são gastos financeiros relacionados à produção de bens ou serviços, como por exemplo, a matéria prima que no ato de sua utilização se transforma imediatamente de investimento para custo da matéria-prima como parte integrante do produto acabado.

### 4.1.2 Despesas

“Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas” (MARTINS, 2000, p. 26). Logo, são chamados de despesas todos os gastos relacionados com os produtos e/ou serviços a partir da sua inserção no mercado, por exemplo, a comissão de vendas.

### 4.1.3 Investimentos

Martins (2000, p. 25) declara que:

Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos Ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados investimentos.

Assim, todo desembolso na aquisição de bens ou serviços (equipamentos, matéria-prima, imóvel, etc.), entrará no ativo como investimento para benefícios futuros e no decorrer do seu uso se transformará em custos. Exemplo: Uma máquina adquirida para produção no ato de sua compra é um gasto que automaticamente se transforma em investimento, o seu uso, desgaste ou obsolescência resultará em depreciação. As taxas de depreciação que serão fixadas em função do prazo de utilização econômica do bem são estabelecidas pela legislação do imposto de renda.

### 4.1.4 Gastos

Compreendem-se os gastos, em geral, como qualquer recurso que a empresa adquire com a finalidade de se obter um produto ou serviço, são sacrifícios financeiros representados por entrega ou promessa de entrega de ativos (MARTINS, 2000).

### 4.1.5 Perdas

Não entra nos custos de produção ou nas despesas, pois normalmente ocorre de forma involuntária, sem intenção, por mau uso ou por negligência. Um exemplo

seria obsolescência de estoque.

Martins (2000, p. 26) simplifica como “Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária”.

## **4.2 Apropriação ou Alocação dos Custos**

### **4.2.1 Custos Diretos**

Custos diretos de um objeto de custo são os custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo e que podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo) (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997, p. 20).

Logo, os custos diretos têm fácil identificação, pois estão diretamente ligados ao produto no processo produtivo.

### **4.2.2 Custos Indiretos**

Custos indiretos de um objeto de custo são os custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo, mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo). Os custos indiretos são alocados ao objeto de custo através de um método de alocação e custo denominado rateio (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 1997, p. 20).

Ao contrário dos custos diretos, os indiretos são de difícil alocação por não estarem diretamente relacionados ao produto, sendo necessário um critério de rateio para apropriá-los ao produto.

## **4.3 Variabilidade**

É importante conhecer a diferença dos custos fixos e dos variáveis. Para Bornia (2002, p. 43) “a separação dos custos em fixos e variáveis é o fundamento do que se denominam custos para a tomada de decisão”.

### **4.3.1 Custos Fixos**

O custo fixo é aquele cuja variação em relação ao volume produzido de determinado bem não se altera, isto é, ele ocorre independente da produção ocorrer ou não, dentro de certa unidade de tempo. Entende-se então que, quanto maior o volume produzido, menor é o custo fixo por unidade produzida.

Bornia (2002, p. 42) aponta que “[...] custos fixos são aqueles que independem do nível de atividades da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações

no volume de produção, como o salário do gerente, por exemplo”, como mostra o Quadro 1, para a despesa de aluguel.

**Quadro 1. Exemplo de custo fixo pelo aluguel.**

Volume de Produção Quantidade	Valor Gastado R\$
0	1.000
100	1.000
200	1.000
300	1.000
400	1.000
500	1.000

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.3.2 Custos Variáveis

Conforme Borna (2002, p. 42), “[...] os custos variáveis estão intimamente relacionados com a produção, isto é, crescem com o aumento do nível de atividades da empresa, como os custos de matéria-prima”. Portanto, se o volume de produção aumenta, os custos variáveis aumentam proporcionalmente (Quadro 2).

**Quadro 2. Exemplo de custo variável pela matéria prima.**

Volume de Produção Quantidade	Valor Gastado R\$
0	0
100	2.000
200	4.000
300	6.000
400	8.000
500	10.000

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

## 5 MÉTODOS DE CUSTEIO

“É identificar e definir os caminhos possíveis para a apuração do custo unitário dos produtos e serviços finais” (PADOVEZE, 2006, p. 75).

Tendo conhecimento dos métodos de custeio, é possível identificar qual o melhor caminho a seguir para apurar o custo unitário dos produtos e serviços.

Alguns métodos de custeio utilizados para alocação dos custos aos produtos e/ou serviços: custeio por absorção; custeio fixo e variável; ABC e RKW ou custeio por departamentalização.

### 5.1 Custeio por Absorção

Horngrén, Foster e Datar (1997, p. 211), registram que o custeio por absorção

“é o método de custeio do estoque no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis”.

A esse respeito, Cherman (2002, p. 50) registra que o custeio por absorção “é um método de custeio em que são apropriados aos produtos fabricados todos os custos incorridos sejam eles diretos, indiretos, fixos ou variáveis”. É importante ressaltar que neste método, o custo separa-se das despesas; obedecendo aos princípios fundamentais de contabilidade, dentre eles, o princípio da realização da receita, confrontação e competência e é aceito pela legislação societária (Lei 6.404/76) A Figura 2 apresenta os esquemas básicos de custeio de absorção para empresas de manufatura (Figura 2A) e prestação de serviços (Figura 2B).

**Figura 2. Esquemas básicos de custeio de absorção para empresas de manufatura (A) e de prestação de serviços (B).**



Fonte: Extraído de Martins (2003).

## 5.2 Custeio Fixo e Variável

Segundo Martins (2000, p. 56), “Custos fixos e variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção”, ou seja, fixos são os que têm seu montante fixado num período independente das oscilações na atividade, enquanto os

custos variáveis têm seu valor determinado de acordo com essas oscilações.

Em nível gerencial é muito utilizado por sua clareza de resultado. Cabe ressaltar que, por esse método, pode-se chegar à margem de contribuição, que auxilia na definição de quais condições de vendas devem ser implantadas para que a empresa tenha uma concorrência adequada para o mercado. Entretanto, esse método contraria alguns princípios contábeis como a competência e a confrontação e, por este motivo não é aceito tanto pela auditoria independente quanto pelo fisco limitando sua utilização para tomadas de decisões internas da organização, podendo facilmente ser adaptado ao final do exercício para o custeio por absorção (MARTINS, 2003)

### 5.3 Método ABC (Activity Based Costing)

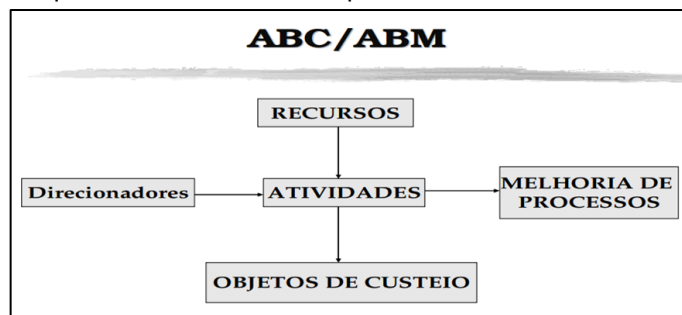
“O ABC é, na realidade, uma ferramenta de gestão de custos, muito mais do que de custeio de produto” (MARTINS, 2000, p. 304).

O mesmo autor textualiza esse método em duas visões:

A visão econômica de custeio, que é uma visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento; e A visão de aperfeiçoamento de processos, que é uma versão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas nos vários departamentos funcionais. (MARTINS, 2000, p. 304).

Logo, é uma ferramenta para alocar os custos indiretos de fabricação aos produtos, onde distribui primeiramente as atividades por meio de um direcionador, posteriormente para os departamentos e finalmente para os produtos (Figura 3).

**Figura 3. Esquema do ABC (activity based costing).**  
Esquema básico do custeio por atividades.



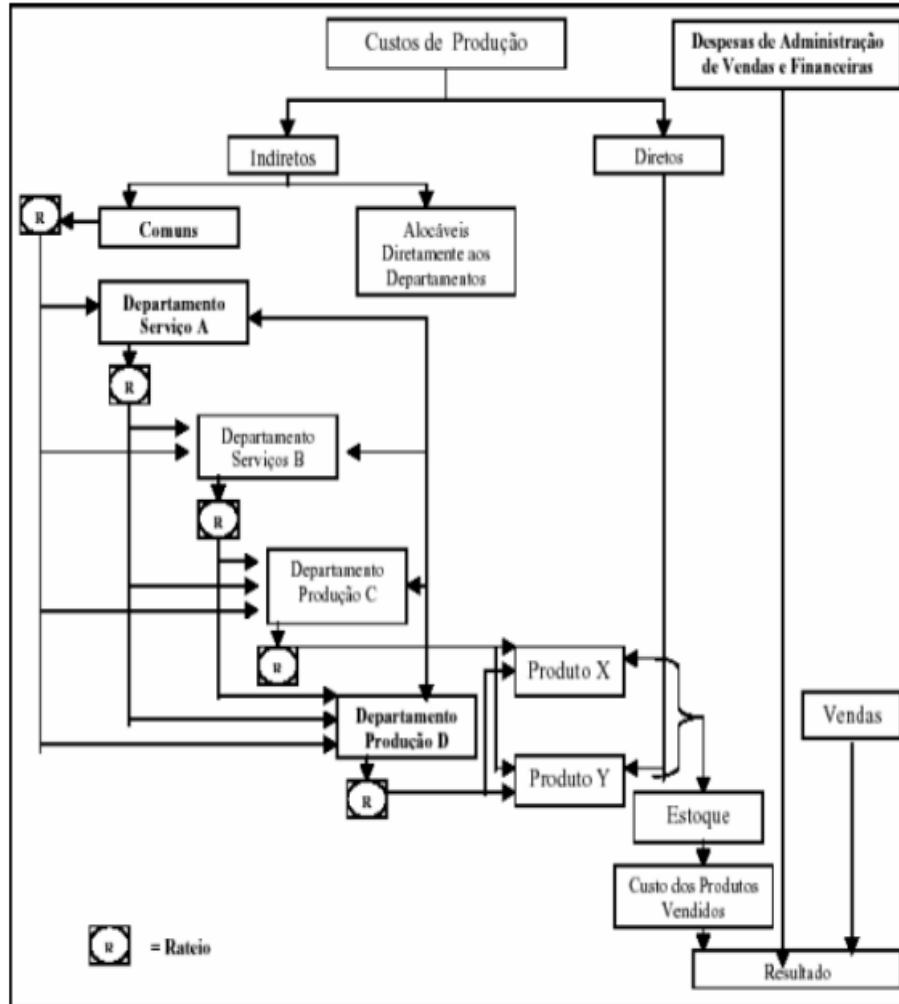
Fonte: Extraído de Martins (2003).

### 5.4 Custeio por Departamentalização

Esse método tem por finalidade ratear os custos e despesas (comerciais,

administrativas, financeiras etc), dividindo a empresa por departamentos para atribuir com maior precisão os custos aos produtos (Figura 4).

Figura 4. Esquema básico do custeio por departamentalização.



Fonte: Extraído de Martins (2003).

Cherman (2002, p. 66) descreve que o objetivo da departamentalização para efeito de contabilidade de custos, “é diminuir a arbitrariedade dos critérios de rateio, já que os custos, primeiro passam pelos departamentos e depois são atribuídos aos produtos. Com isso teremos um melhor controle de custos”.

## 6 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO, PONTO DE EQUILÍBRIO E MARGEM DE SEGURANÇA

### 6.1 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma do custo e despesa variáveis de cada produto ou serviço. Multiplicado pelo total vendido,

obtem-se a margem de contribuição total do produto para amortizar os gastos fixos e, posteriormente formar o lucro para a empresa (MARTINS, 2000).

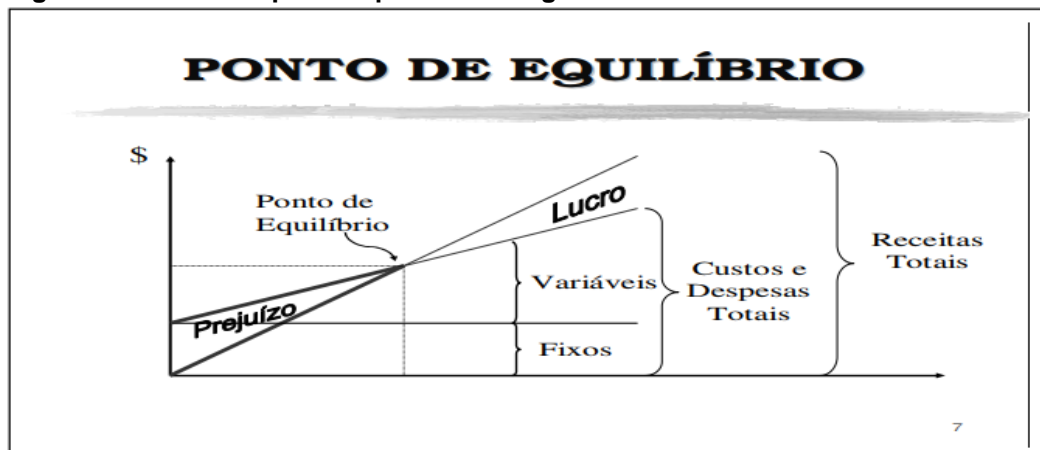
Fórmula de Margem de Contribuição:  $MC = RV - CV$

Onde: MC = Margem de Contribuição, RV = Receita de Vendas e CV = Custos Variáveis

## 6.2 Ponto de equilíbrio

“Denominamos ponto de equilíbrio o volume de atividade operacional em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas” (PADOVEZE, 2006, p. 281).

Figura 8. Ponto de equilíbrio pelo método gráfico.



Fonte: Extraído de Martins (2003).

Seguindo esse mesmo raciocínio, Crepaldi (2009, p. 227) aponta que “A empresa está no ponto de equilíbrio quando ela não tem lucro ou prejuízo; nesse ponto as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais”.

Ou seja, é quando as receitas de venda se igualam à soma dos custos fixos mais os custos de despesas variáveis. Dessa forma a empresa consegue operar sem ter prejuízo, mas com lucro zero.

Mostra-se a seguir a fórmula do método da equação:  $Receitas - custos\ variáveis - custos\ fixos = lucro$  ( $PVu \times Q - CVu \times Q - CF = LO$ ).

Em que: PVu = Preço de Venda unitário, Q = quantidade, CVu = Custo Variável unitário, CF = Custo Fixo e LO = Lucro zero.

Além da equação para calcular o ponto de equilíbrio também tem o método gráfico, que traça a linha dos custos totais e a das receitas totais. O ponto de interseção das duas linhas é o ponto de equilíbrio, como ilustra a Figura 8.

### 6.3 Margem de Segurança

Cherman (2002, p. 142) afirma que, “a margem de segurança informa quão próximo ao ponto de equilíbrio a empresa está operando, isto é, quanto as vendas podem cair sem que a empresa opere com prejuízo”.

Horngren, Foster e Datar (1997), esclarecem que a margem de segurança: É o excesso das receitas orçadas sobre o ponto de equilíbrio da receita. A margem de segurança é a resposta para questões do tipo: Se as receitas orçadas estiverem acima do ponto de equilíbrio e caírem, o quanto elas podem ficar abaixo do orçado antes de atingir o ponto de equilíbrio? Tal queda poderia estar relacionada a um competidor que tenha um melhor produto, a um marketing mal feito etc.

Equação de margem de segurança em valor:

Margem de segurança (MS) = Vendas reais/orçadas (-) vendas no PE.

Exemplo: MS = 1.800.000 (-) 1.440.000, MS = 360.000.

Equação de margem de segurança em percentual: % MS = MS em valor /

Vendas totais

Exemplo: % MS = 360.000 / 1.800.000, % MS = 20%.

Esse resultado representa o quanto as vendas podem diminuir sem que haja prejuízo para a empresa CREPALDI (2009)

## 7 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Para que a sobrevivência de uma empresa seja perpetuada, alguns fatores são importantes, mas um dos mais importantes aspectos financeiros de qualquer entidade consiste na fixação do preço de venda.

Crepaldi (2009, p. 324) reforça a importância da formação do preço de venda, pois o mesmo tem por objetivos financeiros principais: obter maior ROI (retorno sobre o investimento); maximizar o lucro a curto prazo ou a longo prazo; recuperar o investimento feito; encorajar determinado tipo de pagamento (a vista ou a prazo); gerar volume de vendas de forma a obter ganhos de escala.

### 7.1 Mark-up

O cálculo do mark-up parte do custo dos produtos vendidos, somando uma margem fixa ao custo unitário, (mais custos que não tenham sido inclusos no cálculo do custo unitário do produto), as despesas para obter-se o preço de venda e, ainda, proporcionar a empresa determinado lucro (PADOVESE, 2006).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo abordar a relevância da contabilidade de custos como forma de auxiliar as MPEs a gerir melhor e tomar decisões mais assertivas em seu negócio. Assim sendo, compreende-se que nenhuma decisão deve ser tomada observando apenas fatos isolados, ou seja, para que se possa realmente definir o melhor caminho a ser seguido, é necessário utilizar-se dos benefícios proporcionados pela contabilidade de custos, aliados a análise das diversas variáveis que exercerem influência nas diretrizes da empresa.

Apesar das limitações, o conhecimento dos custos para uma empresa é fator essencial para sua sobrevivência. Pois, nenhuma empresa, independentemente se seu porte, conseguirá sobreviver por muito tempo se praticar preços de venda sem conhecimento real dos custos que oneram sua produção. E, tão importante quanto saber determinar os custos dos produtos fabricados ou dos serviços prestados, é saber otimizar esses custos, aprimorando técnicas que proporcionem a redução dos custos sem, no entanto, reduzir a qualidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M.de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BORNIA, A. C. Análise gerencial de custos em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHERMAN, B. C. Contabilidade de custos. Vem Concursos, 2002.

CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DERBECK, E. J. V.; NAGY, C. F. Contabilidade de custos. 11. ed. São Paulo: Thomson, 2001.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. Contabilidade de custos. 9. ed. Rio de Janeiro, 1997.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, C. L. Curso básico gerencial de custos. 2. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cengage Learning, 2006.

SEBRAE (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). Agência Sebrae Notícias, Emprego, 2019. Disponível em <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/apesar-da-queda-em-marco-pequenos-negocios-lideram-abertura-de-vagas-no-ano,8ded8e14ab65a610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 02 de jun. 2019.

SEBRAE (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). A Sobrevivência das Empresas no Brasil: Relatório. Sebrae, 2016. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em 02 de jun. 2019.

SOUZA, A., CLEMENTE, A. (2007). Gestão de Custos: Aplicações Operacionais e Estratégicas. São Paulo: Atlas.

WERNKE, R. Gestão de custos: Uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.