

**A INFLUÊNCIA DA FALTA DE GESTÃO ADEQUADA DE CUSTOS NO
ENCERRAMENTO DAS EMPRESAS NO BRASIL.
THE INFLUENCE OF THE LACK OF APPROPRIATE MANAGEMENT OF COSTS
IN THE CLOSE OF THE ENTERPRISES IN BRAZIL**

Recebido: 29/11/2017 – Aprovado: 07/05/2017 – Publicado: 31/05/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Antonio Fernandes Barreto¹

Mestre em Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela Faccamp
(Faculdade Campo Limpo Paulista)

Professor da Fipen (Instituto Paulista de Ensino)

Tatiane Antonovz²

Doutoranda em Contabilidade pela UFPR (Universidade Federal do Paraná).

Professora da Faculdade Estácio de Curitiba

RESUMO

A problemática do encerramento de jovens empresas brasileiras pode estar também relacionada à falta de conhecimento em técnicas de gestão de custos? Geralmente, grandes organizações apresentam em seus quadros funcionais profissionais especializados em gestão de diversas áreas, que dominam inclusive técnicas relacionadas à contabilidade gerencial e consequentemente em gestão de custos. Este recurso não está disponível às micro e pequenas empresas, por causa da necessidade de uma estrutura enxuta e simples. Uma pesquisa do Sebrae aponta que o terceiro motivo para o fechamento precoce de aproximadamente 25% de jovens empresas, passa por problemas relacionados à gestão empresarial, incluindo a falta de gestão adequada de custos. A pesquisa bibliográfica apontou que ferramentas consagradas como: controle de estoques; realização de orçamentos; formação de preços com um melhor controle das margens de contribuição; conhecimento do ponto de equilíbrio e melhor conhecimento nas

¹ Autor para correspondência: Fipen (Instituto Paulista de Ensino) – Rua Euclides da Cunha, 377, Osasco, Brasil, SP, 06016-030. adm.barreto@hotmail.com

² E-mail: tatiane152@hotmail.com



relações de volume, custo e lucro, além da formação dos empreendedores, podem minimizar o fechamento precoce de tais instituições.

Palavras-chave: Gestão de custos; micro e pequenas empresas; encerramento de MPEs.

ABSTRACT

The problem of the closure of young Brazilian companies can also be related to the lack of knowledge in cost management techniques? Generally, large organizations have in their professional staff specialized in management in their several areas, which dominate techniques related to managerial accounting and consequently in cost management. This feature is not available to micro and small businesses, because of the need for a lean and simple structure. A Sebrae survey points out that the third reason for the early closure of approximately 25% of young companies, involves problems related to business management, including lack of adequate cost management. The bibliographical research pointed out that consecrated tools such as: inventory control; budgeting; price formation with better control of contribution margins; knowledge of the equilibrium point and better knowledge in the volume, cost and profit relations, as well as the formation of the entrepreneurs, can minimize the early closure of such institutions.

Keywords: Costs management; micro and small businesses; closing of companies.



1 INTRODUÇÃO

Historicamente, parte considerável das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras são acometidas por encerramento precoce após dois anos de existência. Empresas criadas entre os anos de 2010 e 2012 auferiram uma taxa média de encerramento de 23,8% após o segundo ano de existência. (SEBRAE NA, 2016).

Muitas causas estão relacionadas ao insucesso de novos empreendimentos, inclusive a falta de conhecimento em técnicas de gestão empresarial, em especial a gestão de custos. Barreto e Pozo (2011, p. 107) afirmam: “As MPEs enfrentam muitas dificuldades em se manter no mercado por um longo período. Com isso, buscam-se modelos com a finalidade de aprimorar a gestão deste importante segmento gerador de empregos e celeiro de inovação e criatividade”.

Este trabalho visa identificar por meio de uma pesquisa bibliográfica se a falta de gestão adequada de custos pode influenciar no encerramento de novas empresas. E também identificar ferramentas disponibilizadas pela disciplina gestão de custos que podem ser aplicadas pelos gestores no intuito de obter maior longevidade dos novos empreendimentos.

Normalmente nas grandes organizações, graças ao pessoal técnico qualificado que faz parte do quadro de empregados, são utilizadas técnicas de gestão de custos que permitem maior competitividade e longevidade das organizações. Callado e Pinho (2014, p. 122) comentam que a base teórica que aborda gestão de custos não apresenta nenhum foco específico para MPEs “ao entender que as práticas referentes a este tema se semelhem às práticas adotadas por empresas de maior porte”.

A pesquisa do Sebrae-SP (2008) inclui a deficiência na gestão de custos, dentre a gestão empresarial, como um dos fatores que contribuem para o encerramento de jovens empresas paulistas.

Cavalcanti e Lourenço (2015, p. 1) relatam: “A ausência ou deficiência de controle em MPEs é um dos fatores que contribui para sua extinção, e em contrapartida, uma gestão eficiente corrobora para o seu estabelecimento e impacto local”.

A identificação e utilização de técnicas universalmente conhecidas e aplicadas nas grandes corporações direcionadas à gestão de custos podem melhorar a competência gerencial dos gestores e promover maior longevidade de novas empresas, contribuindo assim com redução da taxa de encerramento das MPEs. Martins e Carvalho (2015, p. 1) relatam “[...] que a contabilidade, através dos procedimentos contabilísticos, poderá contribuir para uma melhoria nos sistemas de controle interno das empresas”.



“A importância de custos é fundamental para a manutenção, competitividade, lucratividade e longevidade das entidades, independentemente de seu tamanho, área de atuação, região e localização” (VEIGA; SANTOS, 2016, p. 4).



2 REFERENCIAL TEÓRICO

As MPes têm papel fundamental à economia brasileira, além da notável contribuição para a formação do produto interno bruto (PIB), prestam grande benefício social com sua função empregadora de mão de obra e são responsáveis pela maioria dos empregos formais no país. Segundo o Sebrae NA (2011, p. 4) “As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil”.

Nos últimos anos, percebe-se uma redução na taxa de encerramento das novas empresas brasileiras, porém o número ainda é significativo. O Sebrae NA (2011, p. 14) esclarece que “[...] a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 28,1% para 26,9%, quando comparadas a empresas constituídas em 2005 e 2006”. E “[...] a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007)” (SEBRAE NA, 2013, p. 19). Já na pesquisa divulgada pelo Sebrae em 2016: “[...] pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4% nas empresas nascidas em 2012” (SEBRAE NA, 2016, p. 9).

A abertura de novos negócios é impulsionada pelo desejo de independência financeira ou mesmo, nos momentos de crise econômica e consequente desemprego, surge como opção de empregabilidade. Cestare e Peleias (2008, p. 4) confirmam: “[...] as MPE’s surgem a partir da ação de pessoas que se lançam ao empreendimento na busca de realização profissional e pessoal”.

O encerramento precoce das novas empresas ocasiona problemas sociais gerados pelo desemprego e o desejo frustrado dos empreendedores em manter um negócio rentável e consequente liberdade financeira.

O novo empresário encontra uma concorrência cada vez mais competitiva, demandando grandes habilidades gerenciais, e qualquer erro pode representar o fechamento do novo negócio. Hashimoto (2013, p. 6) revela algumas dificuldades encontradas pelos empreendedores brasileiros como “[...] trabalhar com um mínimo de infraestrutura, depender de clientes e fornecedores, aprender a administrar um negócio na base da tentativa e erro, tudo sempre da maneira mais difícil”.

Uma das dificuldades encontradas pelas MPes é a deficiência na formação gerencial dos empreendedores. Carneiro e Dall’Agnol (2005, p. 21) complementam: “A carência da formação gerencial por parte dos micros e pequenos empresários, leva, por consequência, à busca de



soluções para a gestão junto às pessoas e organizações que possuem maior vínculo no dia a dia da empresa”.

As dificuldades encontradas pelo empreendedor brasileiro são compensadas por sua garra e determinação. Hashimoto (2013, p. 6) qualifica o empreendedor brasileiro como herói, devido à falta de incentivo e complementa: “[...] apenas com uma ideia na cabeça e muita disposição, tanto para aprender quanto para trabalhar e até mesmo para falhar e, em muitos casos, recomeçar”.

O empresário, muitas vezes, sozinho na gestão do negócio e com inúmeras demandas mercadológicas e organizacionais, não dá conta de fatores gerenciais impactantes no seu negócio, um destes fatores é a baixa utilização das ferramentas disponibilizadas pela disciplina de gestão de custos, importante para tomada de decisão e planejamento estratégico. Costa et al. (2015, p. 112) revelam: “[...] os gestores de microempresas têm a tendência de tratar os sistemas de informações como custo, ou como um mal necessário para gerenciamento de custos, pagamentos etc”.

A tarefa de administrar um empreendimento sugere formação específica na área de custos. Estudos anteriores já apontavam “[...] uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, na tarefa de administrar sua empresa, refere-se à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio” (KASSAI, 1997, p. 8). Almeida et al. (2013, p. 25) complementam: “Entre os diversos tipos de informações gerenciais, as de custos, por exemplo, são críticas para a escolha de uma estratégia”.

Martins e Carvalho (2015) observam que muitas empresas não possuem trabalhadores habilitados para elaborarem estratégias de gestão, visando encontrar saídas em cenários de crise, ou mesmo estas empresas podem não ter condições financeiras para contratação desses profissionais e por último alguns gestores podem até nem perceber a necessidade, por total falta de conhecimento. Veiga e Santos (2016, p. 116) confirmam: “As decisões dos gestores necessitam de informações e de entendimento dos conceitos que envolvem a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança”.

O estudo realizado pelo Sebrae-SP (2008, p. 60) apontou como terceira causa de encerramento das empresas as “Deficiências na gestão empresarial”, e acrescenta algumas recomendações: Após a abertura, continuam presentes e precisam ser solucionadas (por exemplo, aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). Cursos de gestão empresarial, participação em palestras e ações conjuntas com empresas do mesmo ramo podem ajudar (SEBRAE SP, 2008, p. 60).

“A análise histórica da Contabilidade de custos é importante, pois esclarece que o seu desenvolvimento foi decorrência das informações gerenciais que as empresas necessitaram ao longo do tempo” (THOMÉ, 2008, p. 36).

As disciplinas de contabilidade, contabilidade gerencial, contabilidade de custos e gestão financeira, por meio de suas técnicas, vêm ajudando na evolução gerencial das empresas, proporcionando aos gestores, controles e informações fundamentais à competitividade empresarial. Santos e Veiga (2012, p. 3) relatam que a contabilidade “tem possibilitado muitas oportunidades no mercado de trabalho, além de ampliar a competitividade das empresas nacionais”.

A gestão de custos é parte integrante da contabilidade gerencial, e se tornou atividade imprescindível à gestão empresarial das MPEs. Callado e Pinho (2014, p. 122), em seu estudo sobre as práticas de gestão de custos em MPEs, declaram: “Uma vez que micro e pequenas empresas possuem estruturas administrativas e operacionais bem simples, é possível que suas práticas referentes à gestão de custos se assemelhem entre si, independentemente dos setores de atividade econômica dos quais façam parte”.

Em um mercado cada vez mais competitivo, qualquer erro de gestão pode custar a sobrevivência da organização, em especial as jovens organizações, que ainda não têm capital sobressalente para suportar impactos financeiros negativos. Rocha e Leal (2015, p. 74), com base em sua pesquisa, revelam que os respondentes em sua maioria:

[...] indicou como “importante” e “muito importante”, sendo as mais relevantes: a determinação do lucro; a determinação dos preços; o registro de custos; e a análise de desempenho da empresa. Percebe-se que a gestão de custos é considerada muito importante para a gestão do preço de venda, na percepção do gestor da pequena empresa.

O custo de capital disponível no Brasil, em especial na rede bancária privada, é muito elevado, inviabilizando os novos empreendimentos, gerado principalmente pelas altas taxas de juros e alta inflação. Warren, Reeve e Fess (2008, p. 4) definem: “custo é um desembolso de caixa, ou seu equivalente, ou o compromisso de pagar em espécie no futuro, com o propósito de gerar receitas”. Já Júnior, De Oliveira e Costa (2011, p. 8) definem custos como: “gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços”.

Os profissionais especializados da área de custos trabalham geralmente assessorando o gestor principal da organização, no aporte de decisões importantes no dia a dia dos negócios. “Os gerentes contam com os contadores gerenciais para receber informações úteis à tomada de decisão” (WARREN; REEVE; FESS, 2008, p. 4).

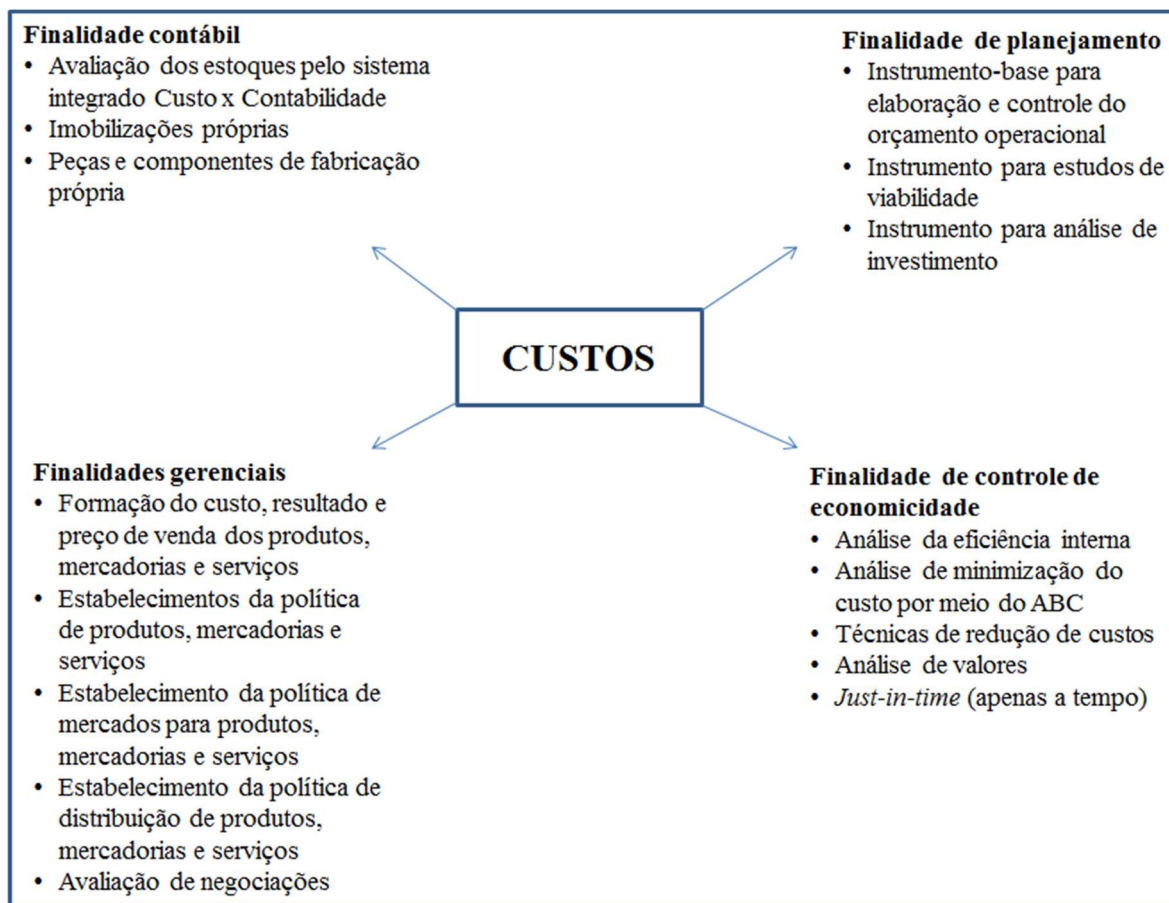
Júnior, De Oliveira e Costa (2011, p. 23) revelam: “Com o atual dinamismo da economia, os administradores necessitam de informações confiáveis e rápidas, que lhes possibilitem a tomada de decisão para o alcance e a superação de metas de resultados”.

O empreendedor iniciante, geralmente oriundo de áreas técnicas que direcionam a atividade no novo empreendimento, muitas vezes não possuem conhecimentos gerenciais, ou não consideram a importância da área de gestão de custos na empresa, desconsideram pontos importantes à gestão de custos, como: custos de produção, custo de materiais, custo de mão de obra, custos indiretos de fabricação dentre outros. Warren, Reeve e Fess (2008, p. 7) declaram que “as informações sobre custo do produto são usadas pelos gerentes para estabelecer os preços dos produtos, controlar as operações e preparar as demonstrações financeiras”.

A apuração do custo da produção pode atender objetivos gerenciais, fiscais e societários, destacando diversos sistemas destinados a demandas específicas sendo: apuração do custo dos produtos e dos departamentos; atendimento de exigências contábeis; atendimento de exigências fiscais; produção; custos para melhoria de processos e eliminação de desperdícios; auxílio na tomada de decisões gerenciais; custos para otimização de resultados (JÚNIOR; DE OLIVEIRA; COSTA, 2011).

A área de custos deve ser abordada com linguagem simples e objetiva visando melhor e mais rápida interpretação dos jovens gestores. Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010, p. 43) atribuem “à contabilidade gerencial a tarefa de auxiliar os gestores nas decisões mais eminentes”. Já Júnior, De Oliveira e Costa (2011) relatam que a principal preocupação da contabilidade gerencial tem sido o estudo da Contabilidade de custos.

Bertó e Beulke (2013, p. 4) identificam “pelo menos quatro campos de abrangência e aplicações do cálculo de custos: contábeis; vinculadas ao planejamento; voltadas à gestão econômico-financeira, mercadológica; e voltadas ao controle”. O quadro a seguir explicita e sintetiza os impactos da gestão de custos na atividade empresarial.



Quadro 1 Finalidades e abrangência do custo na atividade empresarial.

Fonte: Bertó e Beulke (2013, p. 13).

Já na pesquisa realizada por Callado e Pinho (2014) foram consideradas algumas ferramentas como possíveis de ser aplicadas nas MPEs, sendo: Análise financeira dos estoques; Análise dos preços de venda; Cálculo do custo unitário; Cálculo da margem de contribuição; Cálculo da margem de lucro; Estrutura dos sistemas de custos; Grau de detalhamento das informações; Fluxo de caixa; Método de apropriação dos custos; Procedimentos referentes ao registro dos custos; Uso de formulários específicos.

Uma linguagem simples e objetiva deve ser aplicada no contexto dos pequenos empreendimentos, devido à sua estrutura enxuta e necessidade de acúmulo de funções pelo gestor, que muitas vezes pode não se sensibilizar com a demanda de manter funções específicas relacionadas à gestão de custos.

Botelho e Santos (2004, p. 1) confirmam: “A abrangência do uso da contabilidade de custos por empreendedores que não possuam conhecimento aprofundado sobre tal assunto pode ser facilitada por meio de uma linguagem mais acessível [...]”.

A seguir são mencionados diversos temas, conceitos importantes e de fácil entendimento por parte dos gestores, sendo: controle de estoques; realização de orçamentos; formação de preços com um melhor controle das margens de contribuição; conhecimento do ponto de equilíbrio e melhor conhecimento nas relações de volume, custo e lucro.

Cestare e Peleias (2008, p. 6) apontam que “[...] os gestores tomem decisões relativas aos preços dos produtos ou serviços, considerando custos variáveis, custos fixos e volumes de operação”. Cestare e Peleias (2008) propuseram em sua pesquisa um conjunto de relatórios a ser aplicados na gestão de custos em uma pequena empresa, com o objetivo da obtenção de custos fixos e variáveis, bem como a obtenção da margem de contribuição.

Na gestão de custos podem-se destacar alguns pontos importantes a ser trabalhados pelos gestores. Destaca-se a importância da avaliação de estoques impactando os custos dos produtos vendidos. Bertó e Beulke (2013, p. 4) relatam que “a avaliação dos estoques é um dos aspectos mais importantes do cálculo dos custos nas empresas”. Santos e Veiga (2012, p. 113) afirmam que “um item muito importante para se abordar em relação ao controle de custos consiste no controle de estoques”.

No sistema de custo por processo, o contador determina o custo a ser transferido e o saldo remanescente no estoque de cada departamento. Para determinar esse custo, o contador deve preparar um fluxo de custos. Assim como os estoques de mercadorias, os custos podem ser considerados fluindo por meio de departamentos ou processos de produção, utilizando o método primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS) ou o método do custo médio (WARREN; REEVE; FESS, 2008, p. 51).

“Os métodos de avaliação de estoques objetivam, exclusivamente, separar o custo dos materiais, mercadorias e produtos entre o que foi consumido ou vendido e o que permaneceu em estoque” (JÚNIOR; DE OLIVEIRA; COSTA, 2011, p. 27). Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 355) indicam riscos no planejamento e controle de estoques, pois “[...] eles são custosos, e algumas vezes empatam considerável quantidade de capital. Mantê-los também representa risco porque [...] podem deteriorar-se, tornar-se obsoletos ou perder-se, além disso, ocupam espaço valioso”.

A realização de orçamentos também é uma importante ferramenta da gestão de custos aplicada ao planejamento. Thomé (2008, p. 41) define orçamento como: “um meio de coordenar os esforços individuais num plano de ação que se baseia em dados de desempenhos anteriores e guiado por julgamentos racionais dos fatores que influenciarão o rumo dos negócios no futuro”.

Já Melo et al. (2017, p. 292) revelam: “O orçamento representa o instrumento disponível para o fortalecimento do processo decisório na gestão das organizações”.

Bertó e Beulke (2013, p. 8) destacam os seguintes pontos importantes do planejamento: “a aplicação relacionada ao orçamento; projeção do plano de vendas e produção; estudos de viabilidade; análise de investimentos”. Silva (2014, p. 165-166) relata que “o orçamento de caixa faz parte do orçamento geral da empresa [...]. A empresa não deve medir esforços na implantação e implementação deste importante instrumento [...]”.

Warren, Reeve e Fess (2008, p. 188) apontam que “o orçamento envolve o estabelecimento de metas específicas, a execução de planos para atingir suas metas e a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas”. Bertó e Beulke (2013, p. 12) mencionaram que “o sistema de custeio pode e deve se constituir em um instrumento de controle e acompanhamento orçamentário”. Já Martins (2010, p. 319) enfatiza que “o orçamento é a grande arma global de controle de uma empresa”.

Uma das mais importantes atividades relacionadas à gestão de custos é a formação de preços de vendas, pois é fundamental para sucesso do empreendimento. Bertó e Beulke (2013, p. 9) confirmam que a formação do preço de venda “foi seguramente uma das primeiras e mais fundamentais aplicações da teoria de custos”.

Bruni (2012, p. 246) enfatiza que “a formação de preços representa uma das mais importantes e nobres atividades empresariais. A definição equivocada do preço pode arruinar um negócio”. A elaboração dos custos e preços pode ser planejada ou calculada, antes mesmo da fabricação ou elaboração do produto. Bertó e Beulke (2013, p. 28) revelam que “o valor específico de determinação de um valor para venda pode ocorrer antes, durante ou mesmo depois de o bem ou serviço ser produzido”.

A formação do preço de vendas deve observar os custos da unidade produtora, principalmente os custos variáveis, pois os custos fixos poderão ser custeados por outro produto com maior margem de contribuição. Warren, Reeve e Fess (2008, p. 149) verificam que o preço “deve ser pelo menos igual ao custo variável de fabricá-lo e vendê-lo. Qualquer preço acima do preço de venda mínimo contribui com uma quantia para cobrir os custos fixos e gerar lucro”.

Bruni (2012, p. 242) complementa: “Oferta-se um produto similar aos existentes no mercado, praticando-se o preço da concorrência e esforçando-se para incorrer em gastos e impostos inferiores aos preços praticados”.

O preço do produto deve remunerar os custos envolvidos, os impostos e principalmente o lucro pretendido pelo gestor. Júnior, De Oliveira e Costa (2011, p. 274) complementam “na busca do

lucro, os empresários oferecem aos consumidores bens e serviços que atendam seus desejos, suas necessidades”.

Bruni (2012, p. 248) revela:

A existência de quatro componentes dos preços: os custos (que correspondem aos gastos produtivos ou incorporados aos produtos), as despesas (que correspondem aos gastos não incorporados ao estoque dos produtos), os impostos (diversos são os tributos incidentes sobre o preço, como Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI –, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS –, o Programa de Integração Social – PIS –, e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – Cofins) e o lucro (que representa a remuneração do empresário).

Já Thomé (2008, p. 40) relata que: “Quem produz o faz para vender. Saber por quanto se vai vender um produto, entretanto, depende, fundamentalmente, de se conhecer o quanto se gastou para produzir”.

Cestare e Peleias (2008, p. 7) enfatizam:

[...] gerenciamento dos custos das MPE's é essencial, especialmente em cenários competitivos, nos quais muitas vezes os preços são determinados pelo mercado. Em tais situações, é necessária a gestão eficaz dos custos, o que requer seu conhecimento, planejamento e controle.

Outro aspecto fundamental para o custeio e consequente formação de preços é conhecido como margem de contribuição, que é definida pela diferença entre o preço do produto menos os gastos variáveis e impostos. Esta parcela conhecida como margem de contribuição tem o objetivo de cobrir os custos fixos do estabelecimento e formar o lucro. Bruni (2012, p. 171) revela que a margem de contribuição “corresponde à folga das receitas sobre os gastos variáveis, sejam custos ou despesas”.

Júnior, De Oliveira e Costa (2011, p. 203) confirmam:

“Margem de contribuição é um conceito de extrema importância para o custeio variável e para a tomada de decisões gerenciais. Em termos de produto, margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis. “

Complementando as relações entre preço, custos e lucro, apresenta-se o conceito de ponto de equilíbrio, que visa equiparar o custo fixo com a margem de contribuição, aferindo o resultado zero, ferramenta fundamental para tomada de decisão gerencial e equilíbrio do empreendimento sem considerar a remuneração do capital próprio. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 319) explicam: “A análise do ponto de equilíbrio é uma técnica útil para determinar quantas unidades

devem ser vendidas ou qual é o volume de vendas que deve ser atingido de forma que este ponto seja alcançado”.

Warren, Reeve e Fess (2008, p. 100) definem que: “O ponto de equilíbrio é o nível de operações no qual as receitas e os custos expirados (despesas) de uma empresa são exatamente iguais. Em equilíbrio uma empresa não tem lucro nem prejuízo operacional”.

“A análise custo-volume-lucro (CVL) é um exame sistemático das relações entre preços de vendas, volumes de vendas e de produção, custos, despesas e lucros” (WARREN; REEVE; FESS, 2008, p. 97). Hentges e Feil (2016, p. 130) complementam:

A análise CVL é uma ferramenta importante para a tomada de decisões da empresa, assim como em relação ao planejamento, controle de custos decorrentes da atividade e o nível de produção em termos de volume produzido e receitas, custos, despesas e resultados obtidos a cada mês ...].

“A margem de contribuição é uma das técnicas utilizadas para a Análise de CVL, ela representa quanto resta do valor do preço para fazer frente aos custos e despesas fixas e ao lucro” (COLPO et al., 2015, p. 25).

As técnicas descritas, relacionadas à gestão de custos, apresentadas neste estudo, aliadas a outras características fundamentais dos empreendedores como, criatividade e visão de mercado, somadas aos incentivos governamentais e financiamentos acessíveis, são fundamentais para a melhoria na longevidade das empresas, em especial aos novos empreendimentos, que não possuem muitas chances de cometer erros de gestão, podendo causar o fechamento precoce do seu negócio.

Gnata et al. (2014, p. 7) concluem que: “[...] praticar continuamente a gestão de custos, buscar inovação e aperfeiçoamento nos seus produtos, são alguns itens necessários para a continuidade de um empreendimento de sucesso”. Monteiro, Pereira e Souza (2015, p. 12) finalizam informando que a empresa “[...] necessita atingir uma relação eficaz entre custos e preços para dar suporte à tomada de decisão”.

A preocupação com a gestão de custos pode evidenciar a evolução no processo de crescimento e longevidade das MPEs. Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010) relatam que um indicador de evolução das empresas pode ser verificado a partir da atenção com a qualidade e diversificação de seus produtos, além da atenção com o processo fabril e o controle de custos.

3 METODOLOGIA



O presente estudo trata-se de um estudo bibliográfico, com base em literatura atual, principalmente nos artigos publicados nos últimos cinco anos e livros das áreas de gestão empresarial e contabilidade, além das pesquisas publicadas pelo Sebrae Nacional e de São Paulo. Marconi e Lakatos (2003, p. 158) definem: “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Este estudo se classifica quanto à sua natureza aplicada, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quanto aos objetivos como exploratória. Malhotra et al. (2005, p. 113) afirmam que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema”.



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sobrevivência dos novos empreendimentos, em especial das micro e pequenas empresas, tem dependência de diversos fatores incluindo a competência gerencial em gestão de custos.

A deficiência na gestão empresarial, incluindo a falta de gestão adequada de custos, foi verificada como o terceiro motivo indicado pelos empresários de empresas que fecharam após dois anos de existência.

A deficiência na formação gerencial dos empreendedores contribui com altos índices de encerramento em novos negócios no Brasil.

A falta de profissionais qualificados nas micro e pequenas empresas, gerada pela deficiência orçamentaria, dificulta a longevidade dos novos negócios.

O desconhecimento da importância da gestão de custos nas micro e pequenas empresas reduz sua longevidade e gera frustrações nos empreendedores e na sociedade, pelo fechamento de postos de trabalho.

A literatura indica uma série de ferramentas gerenciais disponíveis que podem ser aplicadas no aprimoramento da gestão de custos nas organizações.

Incrementar as micro e pequenas empresas com práticas simples de gestão de custos, como: controle de estoques; realização de orçamentos; formação de preços com um melhor controle das margens de contribuição; conhecimento do ponto de equilíbrio e melhor conhecimento nas relações de volume, custo e lucro, certamente proporcionará melhoria na longevidade dos novos empreendimentos.

As ferramentas disponibilizadas pela disciplina gestão de custos podem ser utilizadas nas MPes, levando em consideração a dependência do grau de conhecimento de cada gestor ou a possibilidade de contratação de profissionais especializados, principalmente no início do empreendimento.

Esta pesquisa de caráter bibliográfico não pretende esgotar o tema de gestão de custos em novos empreendimentos. Sugere-se para futuros trabalhos, pesquisa de campo com a verificação prática de aplicação das ferramentas pesquisadas, avaliação do desempenho e longevidade das empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito et al. Uma investigação sobre importância e uso da informação gerencial nas empresas do Polo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba [PR]. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 4, n. 6, p. 21-38, 2013.

ANTONOVZ, Tatiane; PANUCCI-FILHO, Laurindo; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. doi: 10.4025/enfoque.v29i2.11021. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 29, n. 2, p. 40-52, 2010.

BARRETO, Antonio Fernandes; POZO, Hamilton. A Flexibilidade Organizacional como Fator Estratégico para a Obtenção de Vantagem Competitiva: um Estudo nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas da Região de Osasco-SP. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 96-110, maio.-ago. 2011.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

BOTELHO, Ana Amélia M.; SANTOS, Roberto Vatan dos. **Gestão de custos em pequenas e médias empresas para não contadores**. São Paulo, 2004.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. São Paulo: Atlas, 2012.

CALLADO, Antônio André Cunha; PINHO, Marco Aurélio Benevides de. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2014.

CARNEIRO, Juarez Domingues; DALL'AGNOL, Roberto Mauro. A consultoria em gestão realizada pelo contabilista como alternativa de redução da mortalidade das MPEs. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 4, n. 10, p. 9-23, 2005.



CAVALCANTI, Karoline Almeida; LOURENÇO, Rosenery Loureiro. Micro e pequenas empresas como agentes de desenvolvimento local: controle, contabilidade e redes de contato. **Anais do Enic**, n. 6, 2015.

CESTARE, Terezinha Balestrin; PELEIAS, Ivam Ricardo. Proposta de relatórios para a gestão de custos em uma pequena indústria calçadista na cidade de São Paulo. Gramado: 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2008.

COLPO, Iliane et al. Análise do custo-volume-lucro auxiliando na tomada de decisão: o caso de uma microempresa. **Revista da micro e pequena empresa**, [s.l.], v. 9, n. 3, p. 22-36, dez. 2015.

COSTA, Robson Antonio Tavares et al. O uso da inteligência competitiva para gestão e melhoria do desempenho de micro e pequenas empresas. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 1, p. 110-129, 2015.

GNATA, Franciele et al. Gestão Contábil na Micro e Pequena Empresa: Uma Análise dos Fatores da Mortalidade Precoce. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-16, 2014.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2013.

HENTGES, Katiane; FEIL, Alexandre André. Gestão de custos por meio da análise do custo volume e lucro em confeitaria. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, 2016.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JÚNIOR, José Hernandez Perez; DE OLIVEIRA, Luís Martins; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Carlos Quelhas; CARVALHO, Carlos. Procedimentos contabilísticos e a sua importância no controle interno nas micro e pequenas empresas. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 1, n. 1, 2015.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, n. 15, p. 1-23, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Carlos Quelhas; CARVALHO, Carlos. Procedimentos contabilísticos e a sua importância no controle interno nas micro e pequenas empresas. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 1, n. 1, p. 33-63, 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo et al. O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da Paraíba. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – ISSN 2176-9036. **Revista ambiente contábil**, Natal, v. 9, n. 1, p. 290-305, 2017.

MONTEIRO, Renato Pereira; PEREIRA, Cleber Augusto; SOUZA, Marcos Antonio de. A necessidade da informação gerencial nas IES públicas da Europa: breve abordagem pela realidade de Portugal – DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v14n42p9-24>. **Revista catarinense da ciência contábil**, Florianópolis, v. 14, n. 42, p. 9-24, 2015.

ROCHA, Lucas Fernandes; LEAL, Edvalda Araújo. Gestão de preços: um estudo em pequenas empresas participantes do programa empreender – Uberlândia, MG. **RAGC**, v. 3, n. 6, p. 61-77, 2015.



SANTOS, Fernando de Almeida; VEIGA, Windsor Espenser. **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Manual de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2015.

SEBRAE NA, “Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil – coleção estudos e pesquisa”, Brasília, outubro/2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 24 maio 2016.

_____. “Sobrevivência das empresas no Brasil – coleção estudos e pesquisa”, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 24 maio 2016.

_____. “Sobrevivência das Empresas Brasil – núcleo estudos e pesquisa”, Brasília, outubro/2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 30/01/2017.

SEBRAE SP, “10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas – coleção estudos e pesquisa”, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas** – guia de sobrevivência empresarial. São Paulo: Atlas, 2014.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

THOMÉ, Marcelo Luis. **Análise de fatores condicionantes na adoção de um sistema de custeio em micro e pequenas empresas no setor metal-mecânico de Caxias do Sul-RS**, 2008.

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de custos: gestão em serviços, comércio e indústria**. São Paulo: Atlas, 2016.

WARREN, C. S; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

