



FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA

CARINA DA SILVA XAVIER

JÚLIO CÉSAR DA SILVA DOMINGUES

**CONTABILIDADE GERENCIAL DE CUSTOS COMO MEIO  
ESTRATÉGICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A PARTIR  
DE UM CASO DE UM MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

CARATINGA / MG

2015



CARINA DA SILVA XAVIER  
JÚLIO CÉSAR DA SILVA DOMINGUES

**CONSULTORIA E CONTABILIDADE GERENCIAL DE CUSTOS COMO MEIO  
ESTRATÉGICO E COMPETITIVO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A  
PARTIR DE UM CASO DA PADARIA CENTRAL**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Doctum, Unidade de Caratinga, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de Concentração: Contabilidade de Custos.

Orientador: Prof. Rodrigo Antônio Chaves da Silva

CARATINGA / MG

2015

*Aos nossos pais, Jonas dos Reis Xavier, Vera Lucia da Silva Xavier, Alverina Ferreira da Silva Domingues e Geraldo Sabino Domingues (in memoriam), pelo apoio, a motivação contínua, e por sempre acreditarem em nós.*

## **AGRADECIMENTOS**

### **A Deus**

Pela vida, pelas oportunidades colocadas em nossos caminhos, e ela força nos momentos difíceis.

### **Aos nossos pais**

Que desde nossa infância, estimularam o desejo de estudar e a vontade de crescer. Por todas as dificuldades enfrentadas para que tornassem nossos sonhos realidade. Por tornar os nossos sonhos seus também. Pelo apoio nos obstáculos que surgiram, e por nos terem ensinado a lutar pelo que queremos.

### **Aos professores**

Que compartilharam conosco seus conhecimentos e experiências, tornando nossa formação realmente um aprendizado. Em especial aos professores: Joel Tristão Júnior, que lecionou de maneira brilhante a matéria de custos, despertando em nós interesse pelo tema e a busca pelo conhecimento. Rodrigo Antônio Chaves da Silva, orientador deste trabalho, por seu olhar construtivo, e por compartilhar conosco seu vasto conhecimento, sendo de fundamental importância para realização do presente projeto. A Professora Edna Mendes Hespanhol Costa, pela paciência, sugestões e incentivo e disponibilidade em nos ajudar.

## RESUMO

Este trabalho realiza uma análise básica de custos como prática de contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas e MEI's, focando principalmente no ângulo de custos e deduções de seus gastos, como vantagem competitiva, de forma a aumentar sua lucratividade e perpetuar-se no mercado. Para tanto, foi realizada consultoria em uma padaria da cidade de São João do oriente, pois não existem trabalhos que aprofundem a questão da contabilidade de custos neste tipo de atividade, onde foi verificado se os métodos utilizados pelo empresário são adequados e fornecendo indicações de estratégias que possibilitem uma maior receita para o Microempreendedor em questão.

**Palavras chave:** Empresa, Custos, Receita, Preço, Microempreendedor, Contabilidade, Consultoria, Gerenciamento, Competitividade.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

EI - Empreendedor Individual

MEI - Micro Empreendedor Individual

PE - Ponto de equilíbrio

MC - Margem de contribuição

PV - Preço de venda

BNDS – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

PIS – Programa de Integração Social

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Quantidade produzida e receita auferida .....	31
Gráfico 2: Composição dos custos e despesas.....	33
Gráfico 3: Composição do custo direto do pão francês .....	35
Gráfico 4: Composição do custo direto do pão de Doce .....	36
Gráfico 5: Lucro líquido por quilo dos produtos .....	42
Gráfico 6: Lucro líquido projetado pela técnica do mark-up .....	43
Gráfico 7: Receita projetada pelo mark-up .....	44
Gráfico 8: Comparação entre a receita auferida atualmente e a receita projetada pela técnica do mark-up.....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade produzida e receita auferida.....	30
Tabela 2: Composição dos Custos e despesas .....	33
Tabela 3: Composição do custo direto do pão francês .....	34
Tabela 4: Composição do custo direto do pão de Doce .....	35
Tabela 5: Custo por quilo dos produtos.....	37
Tabela 6: Comparação das Margens de Contribuição .....	39
Tabela 7: Lucro Líquido por quilo dos produtos .....	41
Tabela 8: Lucro Líquido projetado pela técnica do mark-up.....	42
Tabela 9: Receita projetada pelo mark-up .....	43
Tabela 10: Comparação entre a receita auferida atualmente e a receita projetada pela técnica do mark-up .....	44



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, MEI E ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	13
2.1 MEI-HISTÓRIA.....	17
3 CONTABILIDADE DE CUSTOS E CONTABILIDADE GERENCIAL.....	18
3.1 CUSTOS .....	18
3.2 CONCEITOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	19
3.2.1 Métodos de custeio .....	21
3.2.2 Sistemas gerenciais de custo.....	22
3.2.3 Preço de venda .....	22
3.2.4 Critérios de custos e avaliação gerencial .....	25
4 CONSULTORIA CONTÁBIL E GERENCIAL.....	27
5 APLICAÇÃO DAS ANÁLISES.....	28
5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	28
5.2 METODOLOGIA.....	29
5.3 LEVANTAMENTO .....	29
5.4 DADOS LEVANTADOS.....	30
5.5 PROPORÇÕES E COMPOSIÇÃO GERAL DOS CUSTOS.....	32
5.6 RATEIO .....	36
5.7 MARGEM UNITÁRIA E DE CONTRIBUIÇÃO.....	38
5.8 PONTO DE EQUILÍBRIO EM VALORES E UNIDADES .....	39
5.9 PREÇO DE VENDA .....	40
5.10 RESULTADOS .....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
7 REFERÊNCIAS.....	48

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um mercado globalizado e competitivo, dominado por grandes redes, empresas de micro e pequeno porte e microempresários individuais enfrentam o desafio de gerir seus custos de produção, vendas e prestação de serviços, para impor um preço final de venda atrativo aos consumidores sem perder, contudo, a qualidade do que é ofertado, e ainda conseguir maximizar seus lucros.

Com o consumidor mais preparado, para a empresa perpetuar no mercado e fidelizar clientes, é preciso implementar ações de melhorias e estratégias de competitividade, uma dessas medidas, está relacionada ao preço que a mesma opera.

Segundo Bernardi a política de formação de preço de produtos e serviços é um dos fatores vitais de competitividade. O preço é um regulador entre a oferta e demanda. Esta política deve ser eficiente na maximização dos resultados e na continuidade dos negócios.<sup>1</sup>

Levanta-se como problema, a mortalidade das micro e pequenas empresas e dos negócios geridos pelos microempreendedores individuais no Brasil. Em 2011 o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) elaborou uma pesquisa sobre a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, com base nas empresas constituídas em 2005 e 2006 verificou-se que a taxa de mortalidade é de 26,01%.<sup>2</sup>

A cada ano são criadas cerca de 1,2 milhão de novas empresas formais e destas mais de 99% são micro e pequenas empresas e EI (Empreendedor Individual).

---

<sup>1</sup> BERNARDI, Luiz Antonio. Política e Formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>2</sup> Portal SEBRAE - 10 Anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em 02/05/2015.

A sobrevivência destas empresas é condição indispensável para o crescimento do país. Dentre os principais motivos para o insucesso do empreendimento segundo SEBRAE estão a falta de capital de giro e aumento do endividamento, causados pela diminuição das receitas e aumento das despesas, tornando as operações insustentáveis.<sup>3</sup>

Conforme Bonacim, outro fator que leva as empresas a falência é a falta de conhecimento técnico e experiência dos gestores. Ou seja, as micro e pequenas empresas e os negócios dos microempresários individuais apresentam insucesso em suas atividades, dentre outros motivos, pela má gestão empresarial e de custos.<sup>4</sup>

Quando existe uma efetiva gestão de custos, há grande impacto na redução de custos, e isto possibilita ao empreendedor, formar um preço de venda mais adequado, que será ferramenta de maximização de seus lucros, e ainda aumentar sua capacidade de competitividade no mercado.

O mercado quando dominado por oligopólios em certos seguimentos, tende a levar ao consumidor um preço mais elevado. Quanto maior a concorrência entre as empresas afins, maior o empenho das mesmas em diminuir os preços e melhorar a qualidade dos produtos/serviços.

Sendo assim, levanta-se como problema o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas e dos negócios dos empreendedores individuais. A contabilidade gerencia de custos, pode trazer benefícios competitivos e econômicos se aplicada a um modelo de micro e pequenas empresas ou MEI's?

Tal trabalho justificando-se pela carência de estudos contábeis voltados para a realidade dos empresários individuais; a necessidade de consultorias contábeis neste ramo, que pelo fato de são ter obrigatoriedade do empresário individual ter acompanhamento de um contador, a ideia de solicitar uma consultoria para melhorar

---

<sup>3</sup> Portal SEBRAE - 10 Anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em 02/05/2015.

<sup>4</sup> BONACIM, C.A.G.; CUNHA, J.A.C da; CORRÊA, H.L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. *Gestão e Regionalidades*, v 25, n. 74, p. 61-78, mai.-ago/2009.

sua eficiência financeira se torna distante; e a importância de reduzir a mortalidade dos pequenos negócios no Brasil para o desenvolvimento da nossa economia.

Foi apresentado como hipótese que a consultoria contábil aplicada tem utilidade prática mesmo para empresas menores, utilizando de suas técnicas e ferramentas como os cálculos de custos, rateio, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e estratégias de formação de preço.

Têm-se como marco teórico da presente monografia, as ideias e necessidades sustentadas por Hansen e Mowen, que abordam o impacto das decisões em uma empresa a longo prazo, e que os elementos estratégico mais importantes são o seu crescimento e sua sobrevivência no mercado. Sendo assim, a decisão estratégica é segundo os autores, o ato de escolher entre as estratégias alternativas, buscando a que melhor apresente uma garantia razoável de sucesso. A Gestão estratégica de custos auxilia na aplicação de estratégias superiores, que produzirão uma vantagem competitiva razoável.<sup>5</sup>

A partir de então, encontra-se substrato à confirmação da hipótese que Utilizando as ferramentas de gestão de custos adequadas, as micro e pequenas empresas podem formar um preço de venda mais competitivo e aumentar sua lucratividade, possibilitando seu sucesso a longo prazo.

O presente trabalho teve como foco o estudo do custeio por absorção, custeio direto, custeio ABC, rateio, Margem de contribuição, Ponto de equilíbrio, critérios e formação de preço de venda como a fixação de mark-up, critérios da demanda, critério da concorrência e utilização de estratégias mistas, e não avaliamos demais assuntos relacionados a área contábil.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> HANSEN, R.; MOWEN, M. M. Gestão de Custos: Contabilidade e Controle. 3ª Edição Norte Americana.

<sup>6</sup> Mark-up pode ser definido como multiplicador sobre o custo dos produtos, obtido por relações percentuais sobre o preço de venda. PADOVEZE, Clóvis Luiz. Curso básico gerencial de custos. 2 ed.rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2006.

## 2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, MEI E ESTRATEGIA COMPETITIVA

No Brasil, segundo Idriunas para uma empresa ser considerada uma micro ou pequenas empresas (MPEs), existe pelo menos três definições para limitação.<sup>7</sup>

A mais comum é a que conta na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, a lei geral 123/ 2006 . Conforme ela, As microempresas são as que possuem faturamento anual no máximo de R\$ 360 mil por ano. Já as pequenas empresas devem ter o faturamento anual superior a R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.<sup>8</sup>

Art. 3º—Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II – no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Já conforme o SEBRAE as microempresas são as que empregam até 9 funcionários no caso de comércio e serviços, ou até 19 em caso de dos setores industrial e de construção. As pequenas empresas são as que empregam entre 10 a 49 pessoas no ramo de comércio e serviços, e 20 a 99 nos ramos industriais e de construção.<sup>9</sup>

A terceira definição é a usada por órgãos federais como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para concessões de créditos, tendo como base os parâmetros de criação do Mercosul. Nesta definição, uma

---

<sup>7</sup> IDRIUNAS, LUIZ. Quem são as micro e pequenas empresas. Como tudo funciona. Disponível em: <<http://emrpesasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-emrpesas-no-brasil1.htm>> Data de acesso: 03/10/2015.

<sup>8</sup> BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF.

<sup>9</sup> Critérios de Classificação de Empresas: MEI-ME-EPP. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?cvdtexto=4154>>. Data de acesso: 30/11/2015.

microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões.

Já o MEI (Micro Empreendedor Individual) é o autônomo que se legaliza como pequeno empresário, sendo necessário um faturamento máximo de R\$ 60.000,00 ao ano, não sendo permitido passar desse valor, e também o MEI não podendo também ter participação em outra empresa como sócio ou titular.<sup>10</sup>

O Estado Brasileiro tem incentivado este tipo de empresa, e está começando a mudar algumas coisas para favorecer os empreendedores, ajudando-os a participarem de licitações públicas e facilitando linhas de créditos por exemplo.<sup>11</sup>

Com uma taxa de desemprego historicamente em torno de cerca de 14%, muitos desempregados, iniciam negócios próprios, o que leva, ao maior problema destas MPE's e MEI's que é a morte precoce. Por vezes, o empreendedor abre seu negócio sem devida análise de mercado, sem o capital necessário para sobrevivência da empresa até que a mesma comece a dar retorno financeiro, e mesmo sem conhecimento de gestão, o que pode levar a má decisões no negócio.<sup>12</sup>

Segundo levantamento do SEBRAE feito entre 2000 e 2002, verificando as principais razões que levam a falência do negócio, segundo os próprios empresários foram: A falta de capital de giro foi apontada como o principal problema por 24,1% dos entrevistados, seguido dos impostos elevados (16%), falta de clientes (8%) e concorrência (7%).<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Brasília, DF.

<sup>11</sup> Boletim Informativo Jurídico Nº 020/2009. Como Funcionam as Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: [http://www.osbrasil.org.br/backup/boletim\\_informativo/Boletim\\_Informativo\\_Juridico\\_020\\_2009.doc](http://www.osbrasil.org.br/backup/boletim_informativo/Boletim_Informativo_Juridico_020_2009.doc) Acesso em: 20/11/2015.

<sup>12</sup> Portal SEBRAE - 10 Anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf). Acesso em 02/05/2015.

<sup>13</sup> Portal SEBRAE - 10 Anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf). Acesso em 02/05/2015.

Toda empresa independente do seu tamanho, precisa ter uma boa estratégia para obter bons resultados, e em relação as micro, pequenas empresas e MEI é de grande importância essa estratégia, pois se não é feito um bom planejamento é muito difícil obter um bom retorno. A falta de informação é um dos maiores problemas enfrentados nas pequenas empresas.<sup>14</sup>

No mercado competitivo atual, torna-se um desafio conduzir uma organização de maneira eficaz. Isto tornou a estratégia destaque em todas as empresas independentemente de seu porte. Henderson afirma que, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e mais acirrada será a competição.<sup>15</sup>

O autor afirma ainda que estratégias são revistas para enfrentar mudanças rápidas em relacionamentos competitivos de mercado, ou seja, o mercado fica atrativo para muitas empresas que aumentam a competição por meio de diferentes estratégias de atuação.

Então, a administração estratégica passa a ser essencial para a continuidade e a longevidade das organizações, como também argumentam Ansoff e McDonnell.<sup>16</sup>

Para Meirelles, boas ideias não são o suficiente para assegurar a sobrevivência e sucesso de uma organização. Uma empresa deve buscar o melhor modelo de formular e implementar estratégias, levando em conta seus valores, cultura, capacidade financeira e objetivos.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>15</sup> HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

<sup>16</sup> ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

<sup>17</sup> MEIRELLES, A. de M. et al. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

Por vezes, as pequenas e médias empresas têm apresentado certas dificuldades que, de acordo com Balestrin e Vargas, envolvem obstáculos na obtenção de melhores preços e vantagens.<sup>18</sup>

Para Cassaroto Filho e Pires, o que representa o maior problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, e falta de capacidade de gestão de todas as suas etapas. Economicamente, é mais difícil para uma pequena empresa dominar todas as funções da cadeia produtiva, o que prejudica o desenvolvimento estratégico da empresa e, sua competitividade.<sup>19</sup>

Quando a empresa está inserida em um ambiente de hostilidade, a sobrevivência e a prosperidade competitiva são grandes desafios para as organizações de menor porte, devido à limitação de recursos e falta de habilidade gerencial.

O Fator interno, também é de grande relevância na formação da estratégia o empreendedor normalmente imprime sua marca pessoal, como filtro de ações e decisões estratégicas. Esta marca pessoal é muito importante nos primeiros anos da empresa, mas conforme a atividade vai se profissionalizando, é necessário que aja uma adequação deste processo estratégico levando em conta fatores mais práticos e menos pessoais.<sup>20</sup>

É preciso considerar ao se tratar deste tipo de negócio, no caso de empresas que operam no teto do faturamento legal estabelecido, que a estratégia possa focar na diminuição de gastos desnecessários e redução dos custos pois como o seu faturamento não pode ultrapassar um valor fixo anual, o mais correto a se fazer para a obtenção de lucro é diminuir os custos, mantendo o faturamento mas diminuindo os gastos, gerando um aumento na sua margem de lucro, pois o seu preço continua o mesmo porém o seu custo de fabricação será reduzido.

---

<sup>18</sup> BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.

<sup>19</sup> CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>20</sup> MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 231- 239, 2001.



## 2.1 MEI-HISTÓRIA

O Micro Empreendedor Individual (MEI) surgiu no Brasil em 2008, introduzido na Lei Complementar 128/08 com o intuito de estimular a legalização de autônomos e microempresários. Para se enquadrar como MEI o empresário pode faturar no máximo R\$ 60.000,00 reais por ano, e ter no máximo um funcionário, que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria. A vantagem no registro como MEI para legalização de uma atividade, é que o mesmo, paga apenas um valor fixo mensal á previdência social e ICMS ou ISS, tendo com isso benefícios como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros, e é isento de outros tributos, se tornando uma opção atrativa a legalização.<sup>21</sup>

Padovese diz que o início de um negócio, se dá pela visão empreendedora de um indivíduo disposto a investir nas operações necessárias para ofertar os bens ou serviços escolhidos. Normalmente há a visão deste indivíduo, de iniciar suas atividades de forma pequena, posteriormente crescendo e obtendo o sucesso almejado. Muitos negócios, no entanto, devido a alta carga tributária da formalização permanecem longo tempo informais.<sup>22</sup>

Conforme o SEBRAE o poder publico tem interesse na formalização para assim estimular a economia e evitar a falta de pagamentos de impostos e contribuições. O MEI veio como uma opção viável para os pequenos negócios. Uma vez formalizado, segundo o Sebrae, aumentam as possibilidades de crescimento do empresário, as facilidades do MEI, são um estímulo ao seu recebimento, para que venha a crescer e futuramente se tornar uma micro ou pequena empresa.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Brasília, DF.

<sup>22</sup> PADOVESE. Clovis Luiz. Controladoria estratégica operacional. São Paulo: Thomson, 2005.

<sup>23</sup> Perfil do Microempreendedor Individual 2012. Disponível em : < [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/portal%2520sebrae/Estudos%2520e%2520Pesquisas/perfil\\_MEI\\_2012.pdf&ved=oahUKEwjxOzmn8PJAhWHF5AKHbcJAN8KFggkMAA&usg=AFQjCNEZ1EZldCzFXywn4ue2MOqoDO2EA&sig2=VUmmuKUyCG06fPQIGOLwAw](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/portal%2520sebrae/Estudos%2520e%2520Pesquisas/perfil_MEI_2012.pdf&ved=oahUKEwjxOzmn8PJAhWHF5AKHbcJAN8KFggkMAA&usg=AFQjCNEZ1EZldCzFXywn4ue2MOqoDO2EA&sig2=VUmmuKUyCG06fPQIGOLwAw)> Data de acesso: 05/10/2015.

### 3 CONTABILIDADE DE CUSTOS E CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade possui diversas ramificações, dentre elas, a contabilidade de custos. Este ramo da contabilidade se destina a produzir informação para diversos níveis gerenciais. Com o controle de custos, o dirigente consegue saber quanto custa para produzir ou ofertar, cada bem ou serviço dentro de sua empresa, podendo trabalhar adequadamente o seu preço de venda dentre outras condições.

#### 3.1 CUSTOS

A contabilidade de custos, através de suas ferramentas de análise do comportamento das ações das empresas, dá suporte aos tomadores de decisão, conforme Oliveira, há tempos a contabilidade de custos deixou de ser apenas uma ferramenta de controle de estoque, com os aperfeiçoamentos da apuração de custos, e desenvolvimento desta área, ela tem hoje papel essencial dentro das organizações, contribuindo com a contabilidade gerencia e o processo decisório, sendo uma das funções da contabilidade de custos oferecer opções e dados confiáveis para escolha das melhores estratégias.<sup>24</sup>

De acordo com Crepaldi, um sistema de custos eficiente deve possibilitar a empresa a ter dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de revisão; comparar os gastos efetivamente ocorridos e compará-los com os valores anteriormente definidos; estabelecer preços de vendas compatíveis com o mercado em que atua; conhecer a lucratividade de cada produto, dentre outros.<sup>25</sup>

Na década de 70, no Japão, surgiu a filosofia do *Just in Time*<sup>26</sup>, que conforme Corrêa e Giancesi, tem o objetivo de buscar uma vantagem competitiva através da

---

<sup>24</sup> OLIVEIRA, A.A., et al. Contabilidade de Custos- Temas Atuais. Curitiba: Juruá.2008.

<sup>25</sup> CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

<sup>26</sup> *Just in time* é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa. *Just in time* é um termo inglês, que significa literalmente “na hora certa”. Disponível em: <https://www.significadosbr.com.br/just-in-time>

otimização de processos, fazendo com que a empresa seja mais eficaz e eficiente, reduzindo seus custos. Os objetivos desta teoria são reduzir o custo mantendo a qualidade, e buscando que o atendimento seja estrito ao necessário, fazendo com que a empresa trabalhe com estoque reduzido, mas o suficiente para tender suas demandas. A filosofia traz a visão de que o que não agrega valor é desperdício.<sup>27</sup>

Conforme Hansen e Mowen:<sup>28</sup>

A redução de custos apoia uma estratégia de liderança em custos ou de diferenciação. A redução de custos está diretamente relacionada a liderança em custos. Uma diferenciação bem-sucedida depende da oferta de maior valor, porém este valor agregado deve ser menor do que o custo de fornecê-lo. A JIT pode ajudar a agregar valor ao reduzir o desperdício.

Os autores reconhecem que o sistema *Just in Time* auxilia a empresa a agregar valor aos seus produtos, mantendo o controle e redução de custos constante, sendo esta uma ferramenta de diferenciação no mercado.

### 3.2 CONCEITOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Seguem alguns dos principais conceitos usados na contabilidade de custos:

Os custos são gastos de serviço ou bem utilizado para a confecção de outro, sendo custo total o somatório de todos os custos incorridos em uma atividade, e sendo custo unitário quando se trata da divisão deste somatório pela quantidade de produtos fabricados ou serviços prestados.<sup>29</sup>

Os custos podem ser divididos em quatro tipos:

---

<sup>27</sup> CORRÊA, Henrique L., Irineu G.N. Giansi. *Just In Time, MRP II e OPT: Um enfoque estratégico/ 2ª Ed.* São Paulo: Atlas. 1993. 186p.

<sup>28</sup> HANSEN, R.; MOWEN, M. M. *Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.* 3ª Edição Norte Americana.

<sup>29</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos.* São Paulo: Atlas, 2009

- **Custos Indiretos**, são para Bernardi custos que não permitem a apropriação direta aos bens produzidos e a alocação deve ser feita por estimativa, através da atribuição de critérios;<sup>30</sup>
- **Custos Diretos**, segundo Leone que podem ser diretamente apropriados aos produtos, necessitando apenas que haja medida de consumo;<sup>31</sup>
- **Custos fixos**, que Oliveira define como os que não variam em sua totalidade, mas variam em relação ao volume de produção, isto é, independente do volume da produção o custo fixo total não variará, porém com o aumento da produção o custo fixo unitário será reduzido;<sup>32</sup>
- **Custos Variáveis**, que em oposição aos custos variáveis, Santos diz que têm sua variação ligada diretamente ao volume total de produção e permanecem fixos em relação à unidade, quando a produção aumentar os custos variáveis unitários permaneceram os mesmos, mas o custo total variável aumentará.<sup>33</sup>

Mattos explica que o custo de produção refere-se ao valor de bens e serviços consumidos na produção de outros bens ou serviços.<sup>34</sup>

Conforme Reis o estudo deste custo na microeconomia é de muita importância, pois indica a escolha de linhas de produção que visarão o melhoramento dos resultados econômicos.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> BERNARDI, Luiz Antonio. Política e Formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>31</sup> LEONE, George S. G. Curso de contabilidade de custos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>32</sup> OLIVEIRA, A.A., et al. Contabilidade de Custos- Temas Atuais. Curitiba: Juruá.2008.

<sup>33</sup> SANTOS, Joel José dos. Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfases para custeamento marginal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

<sup>34</sup> MATTOS, José Geraldo. Sistema de apropriação de custos do Hospital Universitário da UFSC: um diagnóstico da situação atual - 155 p. Curso de Especialização em Gestão Hospitalar. UFSC, Florianópolis, 1998.

<sup>35</sup> REIS, R. P. Introdução à teoria econômica. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. p.108.

### 3.2.1 Métodos de custeio

O método de custeio é a forma usada para apropriação de custos. Existem dois modelos básicos: Custeio por absorção e Custeio variável ou direto. A diferença básica entre eles é o tratamento dos custos fixos. A aplicação destes sistemas deve ser coerente com o tipo de empresa e as características de suas atividades e necessidades, conforme Crepaldi.<sup>36</sup>

Seguem as definições de alguns métodos de custeio:

- **Custeio por Absorção:** Santos afirma que “[...] este sistema de custeio se caracteriza pela apropriação de todos os custos aos produtos (tanto variáveis como fixos, ou então tanto diretos como indiretos)”.<sup>37</sup>
- **Custeio Direto ou Marginal:** Conforme Leone, “é o procedimento empregado pela contabilidade de custos para determinar o custo de uma produção no qual só são debitados à conta de fabricação os seus custos variáveis, diretos e indiretos”.<sup>38</sup>
- **Custeio ABC:** O custeio baseado em atividades, segundo Martins, é um método que busca a redução de distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, pois todas as atividades de produção são consideradas ao determinar o custo do produto.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

<sup>37</sup> SANTOS, José L. dos et al. Fundamentos de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2006.

<sup>38</sup> LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. Dicionário de custos. São Paulo: Atlas, 2004

<sup>39</sup> MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo, Ed. Atlas, 2003, 9a. ed.

### 3.2.2 Sistemas gerenciais de custo

Segundo Oliveira, os sistemas de custos, são responsáveis por coletar e organizar dados, de forma a apresentá-los não como dados soltos, mas como informações uteis, completas e confiáveis.<sup>40</sup>

Fazem parte dos sistemas gerenciais de custo, conforme Dutra, o rateio, que se refere a forma de segregar proporcionalmente os recursos consumidos na produção de um bem ou prestação de serviço em determinado estágio de sua ocorrência; a margem de contribuição por unidade que é a diferença existente entre o preço de venda e os custos variáveis de cada produto; e a margem de contribuição total que é resultado da multiplicação do número de unidades produzidas pela margem de contribuição por unidade.<sup>41</sup>

Leone acrescenta que integra também estes sistemas, o Ponto de Equilíbrio, que representa o ponto no qual os custos totais são iguais a receita total, resultando em lucro zero. Ele determina o quanto a empresa deverá vender para que não incorra em prejuízo.<sup>42</sup>

### 3.2.3 Preço de venda

A formação de preço é conforme Bernardi um processo fundamental nas atividades comerciais, que vai muito além da soma dos custos acrescentando a margem de lucro. A formação de preço é o fator que pode diferenciar uma mercadoria das outras, sendo o seu preço menor (tendo um atrativo financeiro) ou maior do que a concorrência (valorizando sua marca).<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> OLIVEIRA, D de P. R. de. Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010. VFBG

<sup>41</sup> DUTRA, René Gomes. Custos: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

<sup>42</sup> LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: um enfoque administrativo. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

O cálculo desses preços deverão ser devidamente estruturados estrategicamente para que não ocorra uma perda nos lucros a curto, médio e longo prazo, pois para Ansoff e McDonnell nem todos os efeitos negativos são sentidos a um curto espaço de tempo e podem ter efeitos desastrosos no futuro.<sup>44</sup>

Um exemplo é um preço mal calculado para Gomes é de um determinado produto, que em curto prazo ganha os clientes pelo fator financeiro, mas sua qualidade não é a mesma dos demais concorrentes, em curto prazo poderá até ter um ganho de clientes, mas se não houver uma satisfação pela marca o preço não fidelizara os novos clientes. Por isso é importante também a valorização de sua qualidade, às vezes tendo um pouco mais de custos em sua fabricação, mas obtendo uma satisfação maior de seus clientes.<sup>45</sup>

Iudícibus argumenta que o preço de venda, é um importante elemento competitivo. O sucesso de uma empresa pode ser mesurado pelo valor de venda de seus bens ou serviços, menos os custos de recursos utilizados no esforço para produzir tal receita.<sup>46</sup>

Santos diz:<sup>47</sup>

Se a base da formação do preço de venda for o custo total, a margem considerada deve cobrir os lucros desejados pela empresa. Ao contrário, se a base for os custos e as despesas variáveis, a margem deve cobrir os custos fixos e ainda, os lucros desejados.

De acordo com Martins a administração do preço de venda engloba o conhecimento do custo do produto, o grau de elasticidade da demanda, os preços dos produtos dos concorrentes, os preços dos produtos substitutos, a estratégia de

<sup>43</sup> BERNARDI, Luiz Antonio. Política e Formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada. São Paulo: Atlas, 1996

<sup>44</sup> ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592p.

<sup>45</sup> GOMES, Paulo Roberto Kroich. Marketing de resultados. 2002. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/mkt.pdf>> Acesso em: 15/09/2015.

<sup>46</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>47</sup> SANTOS, Joel José dos. Formação de Preço e do lucro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

marketing da empresa, etc. Só o conhecimento do custo não é suficiente para formulação de uma estratégia viável.<sup>48</sup>

O preço deve ser, segundo Souza suficiente para cobrir os custos, despesas e impostos e propiciar um lucro na venda.<sup>49</sup>

Para se formar o preço de venda de uma determinada mercadoria Oliveira diz que é preciso formular uma estratégia que “é a diretriz e a regra formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente”.<sup>50</sup>

Conforme o SEBRAE o preço transmite uma variedade de informações sobre a empresa. Ele define a quem, dentro do mercado se dirige o produto, e qual a posição da empresa em frente aos seus concorrentes.<sup>51</sup>

Existem diversas estratégias de formação de preço, para a escolha da mais adequada, deve-se considerar os objetivos do preço, o mercado-alvo, os custos, entre outras.

Os principais objetivos na formação do preço são, segundo Crepaldi, os objetivos financeiros, que são relacionados a maximizar o lucro a curto ou longo prazo, recuperar o investimento feito, encorajar determinado tipo de pagamento; os objetivos Mercadológicos que focam em obter participação de mercado, crescimento rápido de vendas, criar interesse pelo produto; objetivos Estratégicos que buscam estabilizar o mercado evitando entrada de novos concorrentes ou guerra de preços, ser o líder do mercado em preços, manter a lealdade dos canais de distribuição.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo, Ed. Atlas, 2003, 9a. ed.

<sup>49</sup> SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex; BOINA, Terence Machado; OLIVEIRA, Bruno Willian de; FREITAS, Adriana Gonçalves de Resende; CAMPOS, Ricardo Lanna. Estudo dos processos de estimação de custos e formação de preços em empresas de produção encomenda. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, setembro 2007, Rio de Janeiro. Anais.

<sup>50</sup> Oliveira, Djalma de Pinho R. de (1992): Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 6ª ed. São Paulo : Atlas.

<sup>51</sup> Como Estabelecer uma Política de Preço. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-estabelecer-uma-pol%C3%ADtica-de-pre%C3%A7os>> Data de acesso: 01/11/2015.

<sup>52</sup> CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.



### 3.2.4 Critérios de custos e avaliação gerencial

Os métodos de formação de preço geralmente são classificados com base no custo na demanda ou na concorrência, alguns dos métodos de fixação de preço definidos segundo Santos, são:

O critério dos custos, que engloba os métodos em que o custo é usado como base o preço. O mais comumente usado é o sistema de preços com base num acréscimo de uma margem sobre o custo. É de fácil uso, mas não engloba a análise de fatores do mercado, como a sensibilidade dos consumidores ao preço e o preço praticado pela concorrência; a fixação de mark-up, que é o valor acrescentado ao custo de um produto para determinar o preço de venda final; a fixação de margem, que determina o preço com base no lucro que a empresa deseja obter, sendo o lucro o quanto a empresa gera de receita adicional aos custos, é a diferença entre o preço de venda e o custo por unidade; a fixação de ROI, que é o retorno sobre o investimento, um índice de avaliação financeira que indica a rentabilidade por unidade monetária de investimento.<sup>53</sup>

Já sobre o critério da demanda, Sartori diz que é uma estratégia que foca sua atenção no mercado alvo. Baseia-se na ideia de cobrar o que o mercado pode pagar, ou seja, o foco é a demanda; Na utilização do preço de paridade, o preço cobrado tende a ser igual ao preço médio dos demais concorrentes. Normalmente é utilizado por empresas que possuem um diferencial no produto, mas o oferecem pelo mesmo preço para motivar a experimentação.<sup>54</sup>

O Skimming/Premium conforme Kotler é usado ao lançar uma inovação que pode ser percebida pelos clientes, a empresa utiliza um preço mais alto do que os concorrentes. É arriscado para empresas novas. E o critério da concorrência, que também olha primeiro para fora da empresa voltando para as praticas da

---

<sup>53</sup> SANTOS. José Carlos. Formação de Preços e do Lucro.3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

<sup>54</sup> SARTORI, Eloi. Gestão de Preços. São Paulo: Atlas,2004.

concorrência. Suas decisões normalmente estão condicionadas aos movimentos que a concorrência poderá fazer caso se sinta ameaçada.<sup>55</sup>

Em algumas situações a importância do preço é muito pequena nas decisões de marketing. Normalmente isso ocorre quando apenas algumas empresas dominam a indústria, restringindo assim a competitividade do mercado. Isto resulta em uma relativa equiparação dos preços da indústria, fazendo com que as empresas passem a competir com base nas estratégias de produto, promoção e distribuição.

Um critério não exclui a utilização do outro, normalmente as estratégias relacionadas ao custo são usadas como base para fixar patamares mínimos de preços. Posteriormente são introduzidas as estratégias de demanda e concorrência.

Crepaldi diz que o mercado é dinâmico, portanto os preços devem ser constantemente administrados. A administração de preços não existe nos mercados em que a oferta e a demanda determinam os preços, ela é de fato utilizado nos segmentos em que a empresa determina a empresa, apesar das influências da oferta e da demanda. Na economia moderna a maioria dos preços são administrados.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

<sup>56</sup> CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

## 4 CONSULTORIA CONTÁBIL E GERENCIAL

A consultoria contábil é uma ferramenta de lucro e um dos serviços oferecidos pelo profissional contábil.

Quase todos os tipos de empresas necessitam dos serviços oferecidos pelo contador, com exceção ao Microempreendedor Individual (MEI), mas mesmo esse mercado que teoricamente não necessita obrigatoriamente de um profissional contábil para a realização de suas atividades, pode ser explorado pelo bom profissional que almeja aumentar seu mercado e ao mesmo tempo sua lucratividade.

Segundo Rosa e Olinquevitch, “A consultoria é a orientação de um profissional a terceiros para tomada de decisão”. Sendo a consultoria uma orientação a terceiros, sem definição específica do tipo, tamanho e ramo de atividade, presume-se que o profissional contábil poderá prestar serviços a qualquer empresa ou empreendedor interessado.<sup>57</sup>

No caso do MEI é necessário que o contador demonstre e convença ao microempreendedor a importância de uma consultoria profissional em suas atividades, buscando soluções a problemas ocasionais do gestor e também buscando opções para aumentar sua rentabilidade e lucratividade no mercado, conseguindo melhores resultados diante da grande concorrência do dia a dia.

O profissional contábil poderá oferecer orientação a respeito do que necessariamente se trata o Microempreendedor Individual, orientações a respeito de cargas tributárias, registro de formalização e demais observações conforme são estabelecidas na Lei Complementar Nº 128.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> ROSA, José Antônio; OLINQUEVITCH, José Leônidas. De contador a consultor. 1ª ed. São Paulo: IOB Thomson, 2005. p.12-19

<sup>58</sup> BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Brasília, DF. Acessado em: 01/11/2015

## **5 APLICAÇÃO DAS ANÁLISES**

Com base na fundamentação teórica e na proposta do presente projeto, foi realizada uma pesquisa, aplicando as ferramentas de custo junto a um microempresário individual que trabalha com uma padaria. Com base nos dados colhidos foi realizada análise do preço de venda praticado pelo empresário, e verificada se sua estratégia de formação de preço está adequada a seus interesses através de consultoria contábil.

### **5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA**

A Padaria Central foi fundada em 2009 pelo empresário Antônio Marcos Ferreira, tendo seu logradouro situado desde a sua criação na cidade de São João do Oriente – MG no bairro Central na Rua São Geraldo nº 260.

A panificadora foi estabelecida nessa região tendo o Sr. Marcos notado a falta de estabelecimentos do mesmo seguimento naquelas proximidades, abrindo assim uma oportunidade de mercado propício para o investimento que ele almejava.

Sua natureza jurídica é Microempreendedor Individual (MEI), tendo o Sr. Marcos notado que como MEI pagaria menos impostos e não necessariamente precisaria de um profissional contábil para desempenhar suas atividades, diminuindo assim suas despesas com honorários e demais tributos.

Suas atividades são realizadas todos os dias da semana, com horário de funcionamento de segunda a sábado de 06:30 às 19:00 e aos domingos de 07:30 às 11:30.

## 5.2 METODOLOGIA

Beuren define três categorias pelas quais a tipologia da pesquisa é definida, sendo elas: os objetivos, podendo a pesquisa ser exploratória, descritiva e explicativa; procedimentos, abordando o estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental e experimental; e a abordagem do problema sendo a pesquisa qualitativa e quantitativa.<sup>59</sup>

O objetivo do presente trabalho é demonstrar que a contabilidade gerencial de custos, pode trazer benefícios competitivos e econômicos se aplicada a um modelo de micro e pequenas empresas ou MEI's. A pesquisa pode ser caracterizada como explicativa.

Os procedimentos realizados serão pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo inicialmente realizada uma pesquisa no âmbito das micro e pequenas empresas e os MEI's no Brasil, identificando fatores que levam a mortalidade das mesmas, e de que forma a contabilidade pode ser uma ferramenta de utilidade para as mesmas. Foram abordados conceitos da contabilidade de custos, sistemas gerenciais de custos, preço de venda e consultoria contábil e gerencial, utilizando-se livros, artigos, revistas e legislações.

Posteriormente foram realizadas entrevistas com o empresário, e visitas a empresa, para levantamento de dados e informações, para a aplicação das ferramentas contábeis e realização da consultoria, na parte prática do atual estudo.

Foram realizados os cálculos com base nos produtos analisados dos custos diretos, indiretos e totais; do rateio por quantidade; da margem unitária e de contribuição; do ponto de equilíbrio em valores e unidades; da projeção de preço de venda através da técnica do mark-up; e da diferença entre a receita auferida e a projetada. E com base nos resultados obtidos na consultoria, foram apresentados os resultados e sugestões.

A abordagem do problema é feita através do método qualitativo, pela demonstração da aplicação prática da consultoria contábil mesmo para empresas de

---

<sup>59</sup> BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

menor porte. Através de tal abordagem é possível evidenciar as complexidades do tema.

### 5.3 LEVANTAMENTO

Com base na fundamentação teórica e na proposta do presente projeto, foi realizada uma pesquisa, aplicando as ferramentas de custo junto a um microempresário individual que trabalha com uma padaria.

Foram realizadas visitas a padaria ao longo da realização do trabalho, para coleta de informações e verificação de procedimentos, e entrevista com o empresário para identificarmos suas necessidades e expectativas quanto ao seu negócio.

Com base nos dados mostrados a seguir foi realizada análise do preço de venda praticado pelo empresário, e verificada se sua estratégia de formação de preço está adequada a seus interesses.

### 5.4 DADOS LEVANTADOS

Os dados utilizados para a análise foram colhidos junto ao MEI, conforme segue. Na Tabela 1, os dados referentes a quantidade produzida do pão francês e do pão de doce ao mês, assim como o preço pelo qual o empresário vende o quilo dos mesmos são apresentados:

Tabela 1: Quantidade produzida e receita auferida

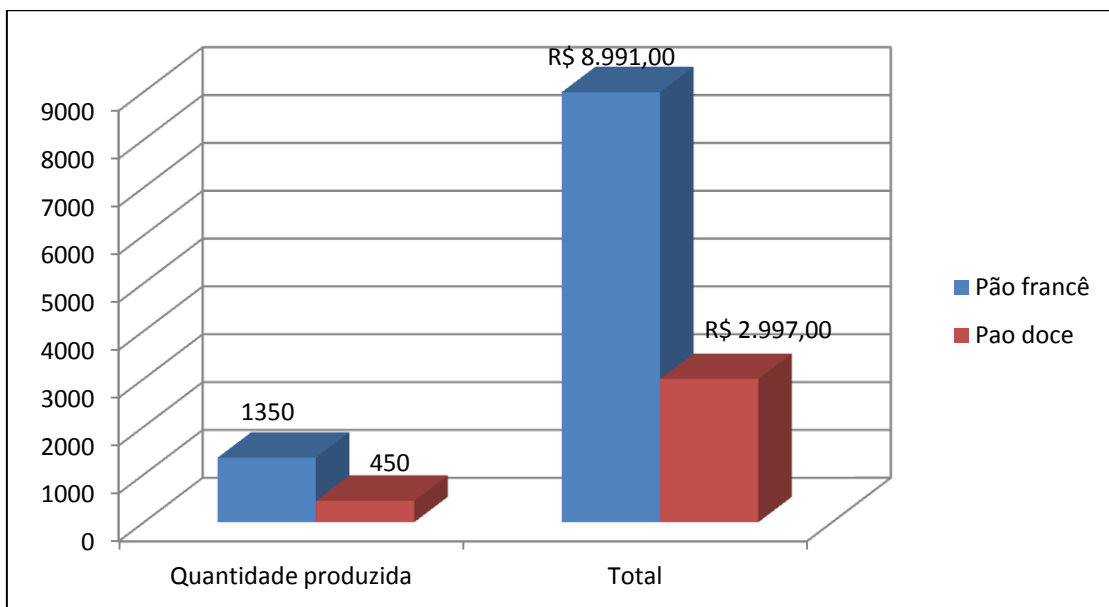
PRODUTO	QUANTIDADE PRODUZIDA POR MÊS (KG)	PREÇO DE VENDA (KG)	RECEITA BRUTA MENSAL	PARTICIPAÇÃO DA RECEITA DO PRODUTO NA RECEITA TOTAL (%)
PÃO	1.350,00	R\$ 6,66	R\$ 8.991,00	75%

FRANCÊS				
PÃO DE DOCE	450,00	R\$ 6,66	R\$ 2.997,00	25%
TOTAL:	1.800,00	-	R\$ 11.988,00	100%

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento realizado junto a Padaria Central

Nota-se que o Pão francês representa maior participação nas vendas, sendo 75%, gerando uma receita maior. Pode-se observar ainda, que o preço de venda dos dois produtos é o mesmo. Segue gráfico demonstrativo:

Gráfico 1: Quantidade produzida e receita auferida



Fonte: Elaboração própria com base na tabela 1

Podemos atestar que devido a maior produção e venda do pão francês, a receita oriunda do produto compões maior parte da receita total obtida pela panificadora.

## 5.5 PROPORÇÕES E COMPOSIÇÃO GERAL DOS CUSTOS

Custos são sacrifícios financeiros a se arcar para produzir um bem ou ofertar um serviço.

Para calcular o custo do produto, é preciso considerar todos os custos é preciso considerar as variáveis presentes na seguinte fórmula:

(+)	Valor dos produtos
(-)	Desconto promocional
(+)	Valor do frete
(+)	Valor do seguro
(+)	Gastos alfandegários
(+)	Outras despesas de comprariam
(+)	Impostos sobre comprar não recuperáveis
(-)	Impostos sobre compras recuperáveis

A despesa representa gastos necessários para obtenção de receitas, mas que não estão ligados ao processo de produção ou transformação dos produtos. São classificadas em fixa, aquelas que o valo a ser paga independe do volume de produção ou valor de vendas, e variáveis, que são as que variam conforme a quantidade produzida ou vendida. Pode ser ainda operacional, quando relacionadas a atividade-fim da empresa, ou não operacional, quando relacionadas a transações que não constituem o objeto da empresa.

Para calcular o custo individual dos produtos, analisamos os custos de forma geral, e não especifica que para finalidade de nossa pesquisa, atende ao proposto. Segue na tabela 2, relação dos Custos e despesas, variáveis e fixos, com base no mês de outubro de 2015:

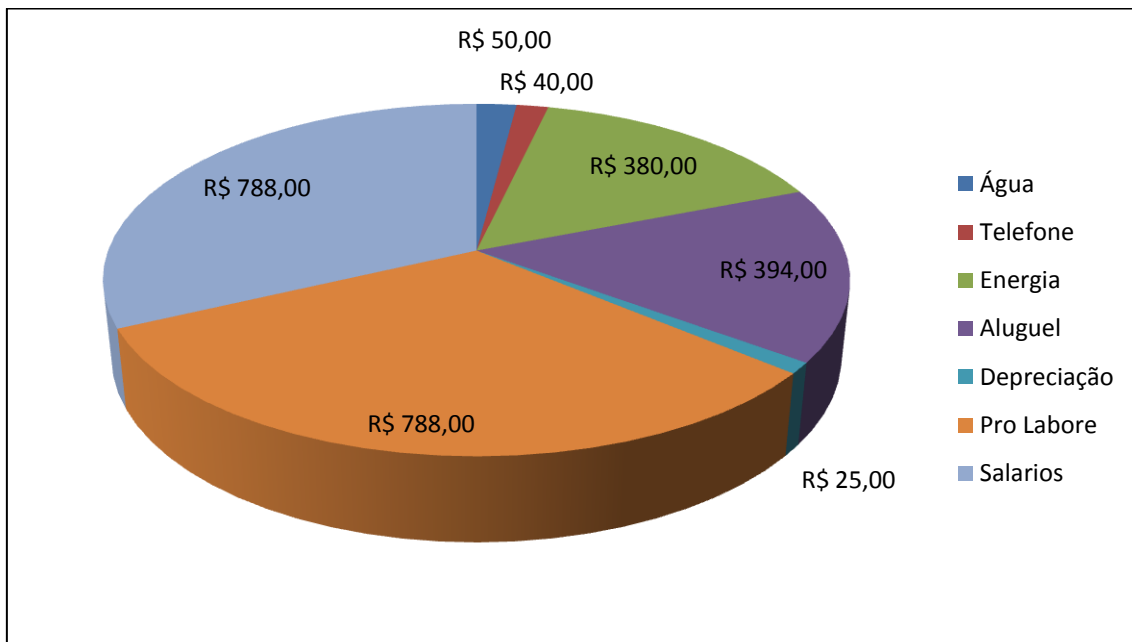


Tabela 2: Composição dos Custos e despesas

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	PARTICIPAÇÃO NO CUSTO TOTAL (%)
ÁGUA	R\$ 50,00	2,03%
TELEFONE	R\$ 40,00	1,62%
ENERGIA	R\$ 380,00	15,42%
ALUGUEL	R\$ 394,00	15,98%
DEPRECIACÃO	R\$ 25,00	1,01%
PRÓ LABORE	R\$ 788,00	31,97%
SALÁRIOS	R\$ 788,00	31,97%
TOTAL:	R\$ 2.465,00	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento realizado junto a Padaria Central

Gráfico 2: Composição dos custos e despesas



Fonte: Elaboração própria com base na tabela 2

Os custos e despesas apresentados acima compõem variáveis que devem ser analisados para a formação de um preço de venda adequado, nota-se que os custos com ingredientes não foram inseridos na apresentação acima, pois, serão apresentados separadamente para melhor visualização do impacto dos mesmos no custo dos produtos. Constata-se que dentre os custos e despesas acima apresentados, salários e pró-labore, tem a maior participação na composição dos gastos totais, sendo seguidos por energia.

Abaixo, tabela com os custos diretos referentes aos ingredientes, sendo a quantidade de cada ingrediente calculada a partir da fórmula:

$$\frac{\text{Quantidade total de ingredientes}}{\text{Volume de Produção}}$$

E o custo por quilo dos ingredientes calculados pela fórmula:

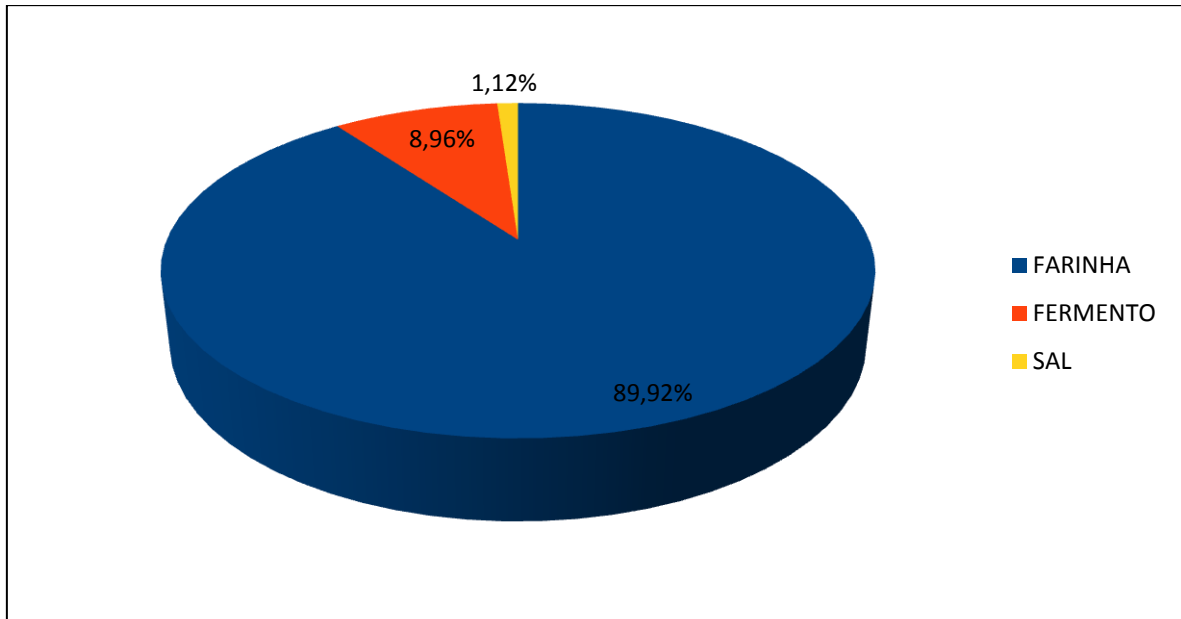
$$\frac{\text{Custo por kg do ingrediente}}{\text{Quantidade por KG usada no produto}}$$

Tabela 3: Composição do custo direto do pão francês

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE POR KG	CUSTO POR KG	PARTICIPAÇÃO NO CUSTO DIRETO TOTAL DO PRODUTO (%)
FARINHA	0,833	1,9992	89,92%
FERMENTO	0,0166	0,1992	8,96%
SAL	0,0166	0,0249	1,12%
TOTAL:		2,2233	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento realizado junto a Padaria Central

Gráfico 3: Composição do custo direto do pão francês



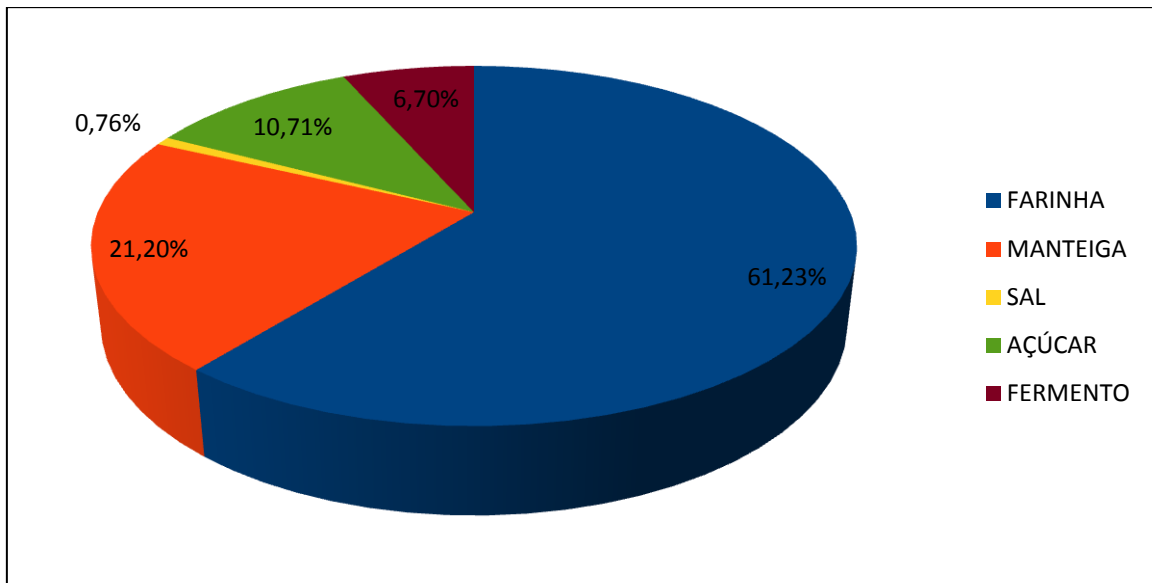
Fonte: Elaboração própria com base na tabela 3.

Tabela 4: Composição do custo direto do pão de Doce

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE POR KG	CUSTO POR KG	PARTICIPAÇÃO NO CUSTO DIRETO TOTAL (%)
FARINHA	0,833	1,9992	61,23%
MANTEIGA	0,0176	0,6922	21,20%
SAL	0,0166	0,0249	0,76%
AÇÚCAR	0,1666	0,34986	10,71%
FERMENTO	0,0166	0,1992	6,10%
TOTAL:		3,26536	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no levantamento realizado junto a Padaria Central

Gráfico 4: Composição do custo direto do pão de Doce



Fonte: Elaboração própria com base na tabela 4

Nota-se, que as quantidades dos ingredientes farinha, sal e fermento, são iguais para os dois pais, mas que para fabricação do pão de doce são adicionados dois ingredientes: açúcar e manteiga, o que torna o custo com matéria prima deste produto maior. A farinha é o ingrediente de maior participação no custo direto total dos dois produtos.

## 5.6 RATEIO

Conforme Crepaldi, rateio é o fator pelo qual se dividem os custos indiretos.<sup>60</sup> Benato acrescenta que são distribuídos aos produtos e serviços conforme um critério preestabelecido.<sup>61</sup>

O critério de rateio que será estabelecido influencia o custo do produto, portanto deve ser bem analisada a natureza dos custos indiretos para determinação do critério.

<sup>60</sup> CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>61</sup> BENATO, João Vitorino Azolin. Custos: um enfoque cooperativista. São Paulo: Ocesp, 1992.

Os custos e despesas indiretos, fixos e variáveis, foram rateados conforme o método de rateio por quantidade produzida, sendo calculado através da fórmula de Rateio por Quantidade, conforme segue:

$$\frac{\text{Custos Indiretos}}{\text{Quantidade Produzida (Kg)}}$$

$$\frac{2.465,00}{1.800} = 1,3694$$

O Custo total por quilo foi calculado pela fórmula:

$$\text{Custo Direto por Kg} + \text{Rateio dos Custos Indiretos por Kg} = \text{Custo Total por Kg}$$

Segue rateio de todos os custos, e composição do custo geral por quilo dos produtos:

Tabela 5: Custo por quilo dos produtos

PRODUTO	CUSTO DIRETO POR KG	RATEIO CUSTOS INDIRETOS POR KG	CUSTO TOTAL POR KG
PÃO FRANCÊS	2,2233	1,36944	3,59274
PÃO DE DOCE	3,26536	1,36994	4,6353

Fonte: Elaboração própria com base na ; tabela 3; tabela 4; e os cálculos de rateio do item 5.6

Observa-se que o custo do pão de doce, é 27,50%, maior do que o pão francês, porém, o preço de venda dos dois é o mesmo, ou seja, o empresário vende pelo menos valor, o produto que possui o custo mais elevado.

## 5.7 MARGEM UNITÁRIA E DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de contribuição é quanto de receita sobra após o desconto dos custos diretos. Pode ser denominada margem de contribuição unitária, quando se refere a análise de um único produto, ou margem de contribuição total quando é feita sobre a produção total.

A fórmula para o calculo é:  $MC = PV - (CV + DV)$ , em valores unitários, para a margem de contribuição unitária, e em valores totais, para a margem de contribuição total e para calcularmos a Margem de Contribuição em percentual, usamos a fórmula:  $MC = \frac{MCx100}{PV}$

Calculo da Margem de contribuição Unitária do pão francês:

$$MC = 6,66 - (2,2233 + 0,00)$$

$$MC = 4,4367$$

Calculo da Margem de Contribuição Total do Pão Frances:

$$MC = 8.991,00 - (3.001,455 + 0,00)$$

$$MC = 5.989,545$$

Calculo da margem de contribuição percentual do pão francês:

$$MC = 4,44367x \frac{100}{6,66}$$

$$MC\% = 66,61\%$$

Calculo da Margem de contribuição Unitária do pão de doce:

$$MC = 6,66 - (3,26536 + 0,00)$$

$$MC = 3,39464$$

Calculo da Margem de Contribuição Total do Pão de doce:

$$MC = 2.997 - (1.469,412 + 0,00)$$

$$MC = 1.527,588$$

Calculo da margem de contribuição percentual do pão de doce:

$$MC = 3,39464x \frac{100}{6,66}$$

MC%= 50,97 %

Tabela 6: Comparação das Margens de Contribuição

DESCRIÇÃO	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA(R\$)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL(R\$)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PERCENTUAL (%)
PÃO FRANCÊS	4,4367	5.989,545	66,66%
PÃO DE DOCE	3,39464	1.527,588	50,97%

Fonte: Elaboração própria com base nos cálculos de margem de contribuição realizados no item 5.7

Evidentemente, devido ao valor de vendas do pão francês ser maior do que o pão de doce, e o seu custo variável ser menor, a margem de contribuição do Pão Francês é superior.

## 5.8 PONTO DE EQUILÍBRIO EM VALORES E UNIDADES

O ponto de equilíbrio contábil, é o valor que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, os custos variáveis e despesas fixas. No Ponto de equilíbrio, a empresa não terá lucro nem prejuízo.

O Cálculo pode ser feito através da fórmula:

Ponto de equilíbrio em valores:  $\frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{da Margem de Contribuição}}$

Ponto de Equilíbrio em unidades:  $\frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}}$

$$\text{PE VALORES DO PÃO FRANCÊS} = \frac{2.265,00}{0,67} = R\$3.380,60$$

$$\text{PE VALORES DO PÃO DE DOCE} = \frac{2.265,00}{0,5097} = R\$4.443,79$$

$$\text{PE UNIDADES DO PÃO FRANCES} = \frac{2.265,00}{4,4367} = 510,51 \text{ Kg}$$

$$\text{PE UNIDADES DO PÃO DE DOCE} = \frac{2.265,00}{3,39464} = 667,26 \text{ Kg}$$

Caso a padaria vendesse apenas o pão francês, para cobrir suas despesas fixas, teria que vender 510,51 kg ao mês, e caso vendesse apenas o de doce, deveria vender 667,25 kg. Considerando o ponto de equilíbrio em valores, a venda deveria ser de R\$ 3.380,60 do pão francês, ou R\$ 4.443,79 do pão doce.

## 5.9 PREÇO DE VENDA

O SEBRAE alerta que o preço de venda influencia o cliente no processo e compra. As empresas precisam buscar ofertar um melhor preço, sem comprometer sua lucratividade.<sup>62</sup>

O preço de venda da Padaria em estudo é feito através do critério da concorrência: O empresário pratica o preço seguinte o dos concorrentes da região. Com uma diferença: Algumas padarias da cidade vendem o pão de doce a um preço maior do que o pão de sal, e o empresário optou por vendê-los ao mesmo preço, como estratégia competitiva.

A formação deste preço, pode ser feita por outros métodos além do critério da concorrência, como foi visto. Caso o empresário optasse por formar seu preço de venda através do *mark-up*, pelo qual é fixado um valor que é adicionado ao custo, utilizando como base, acrescentar ao custo 45%, valor que em entrevista, o empresário revelou como sua expectativa de lucro, teríamos, através da fórmula de *mark-up* :

---

<sup>62</sup> Como Elaborar o Preço de Venda. Disponível em : <<http://pt.slideshare.net/MelitaSantos/como-elaborar-o-preo-de-venda-sebrae>>. Acesso em 20/10/2015.



$$\frac{\text{CustoBase}}{100 - \text{Margem}}$$

$$\text{Mark-up do pão de francês: } \frac{3,59274}{1-0,45} = \frac{3,59274}{0,55} = R\$6,5322$$

$$\text{Mark-up do pão de doce: } \frac{4,6353}{1-0,45} = \frac{4,6353}{0,55} = R\$8,4278$$

Desta forma, teríamos, em receita:

PREÇO DE VENDA x QUANTIDADE PRODUZIDA

PÃO FRANCÊS= 6,5322 x 1.350=R\$ 8.818,47

PÃO DE DOCE: 8,4278 x 450= R\$ 3.792,51

RECEITA TOTAL= 8.818,47 + 3.792= 12.610,98

Segue tabelas comparativas entre o lucro obtido atualmente, e o lucro projetado pela técnica do *mark-up*.

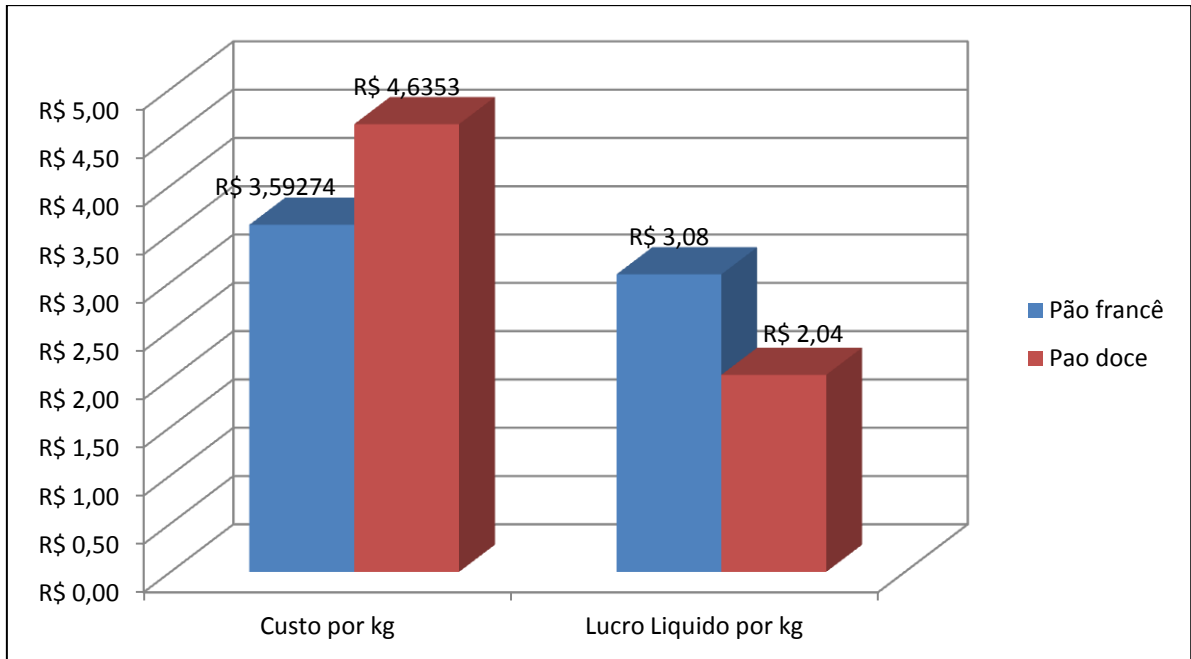
Tabela 7: Lucro Líquido por quilo dos produtos

PRODUTO	CUSTO POR KG	PREÇO DE VENDA POR KG	LUCRO LIQUIDO POR KG
PÃO FRANCÊS	R\$ 3,59274	R\$ 6,66	R\$ 3,08
PÃO DE DOCE	R\$ 4,6353	R\$ 6,66	R\$ 2,04

Fonte: Elaboração própria com base na tabela 1; e tabela 5.

Como reflexo de manter o preço de venda para os dois produtos, mesmo o pão de doce tendo um custo maior, se obtêm um lucro líquido 50,98% menor neste produto do que no pão francês. Segue gráfico:

Gráfico 5: Lucro líquido por quilo dos produtos



Fonte: Elaboração própria conforme tabela 7

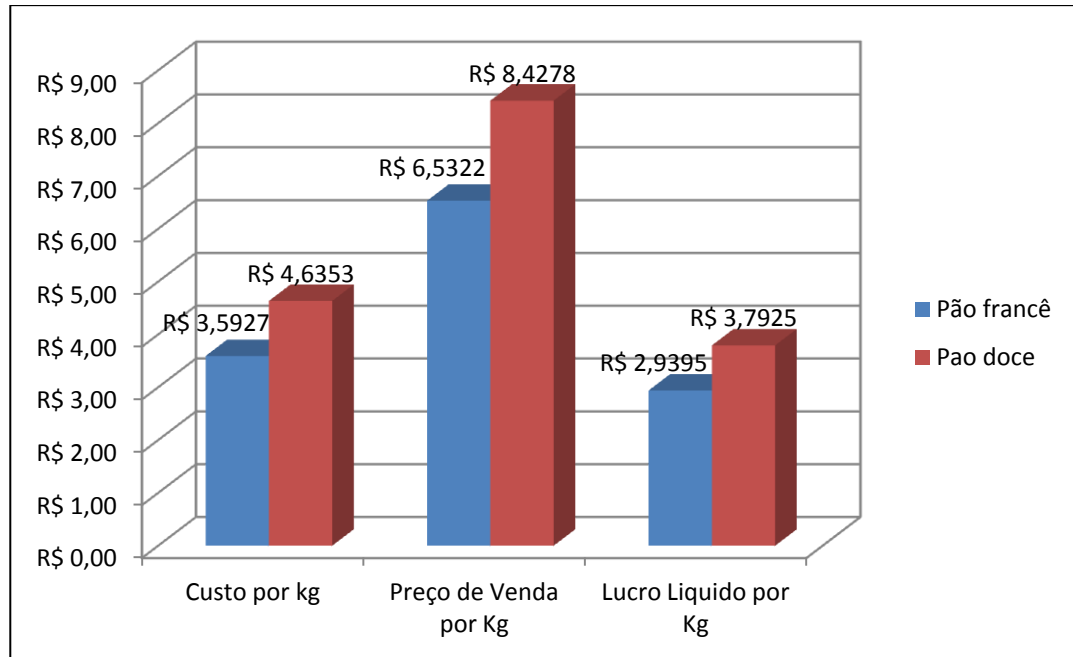
Tabela 8: Lucro Líquido projetado pela técnica do mark-up

PRODUTO	CUSTO POR KG	PREÇO DE VENDA POR KG	LUCRO LIQUIDO POR KG
PÃO FRANCÊS	R\$ 3,59274	R\$ 6,5322	R\$ 2,93946
PÃO DE DOCE	R\$ 4,6353	R\$ 8,4278	R\$ 3,7925

Fonte: Elaboração própria com base nas tabelas 5 e nas projeções de preço realizadas no item 5.9

Neste caso, o Lucro líquido auferido por quilo do pão de doce, ficaria maior do que o do pão francês. Segue gráfico:

Gráfico 6: Lucro líquido projetado pela técnica do mark-up



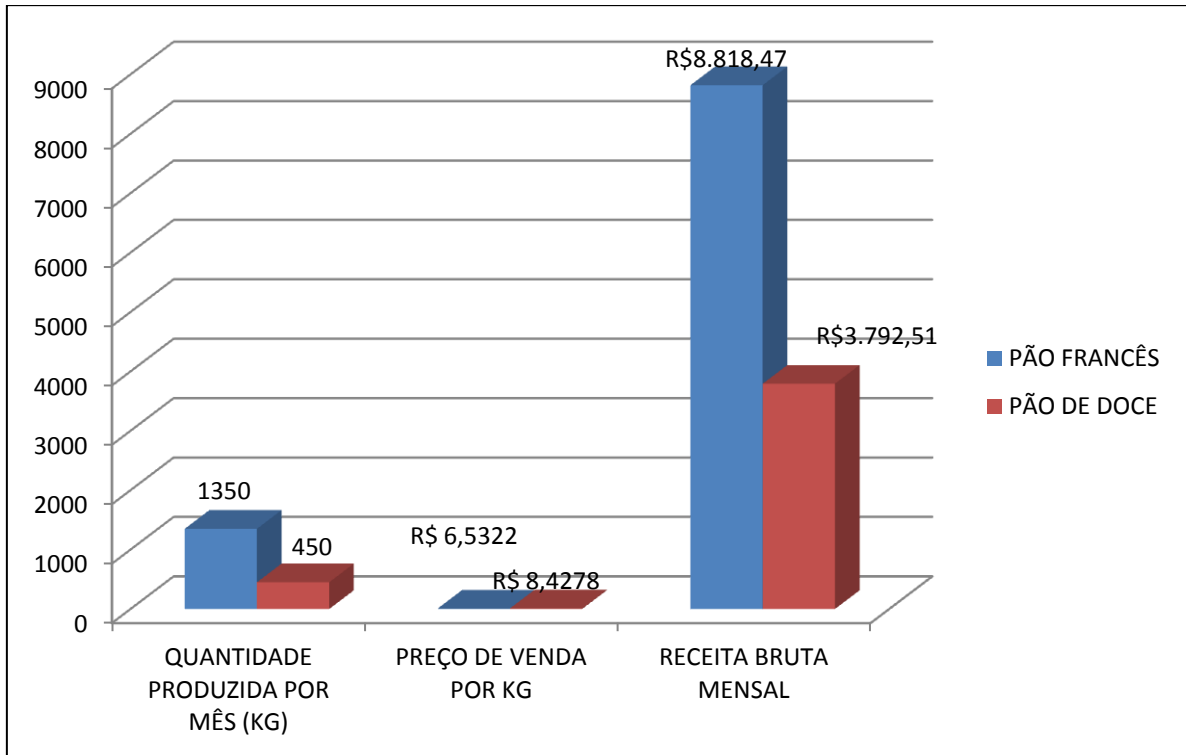
Fonte: Elaboração própria conforme tabela 8

Tabela 9: Receita projetada pelo mark-up

PRODUTO	QUANTIDADE PRODUZIDA POR MÊS (KG)	PREÇO DE VENDA (KG)	RECEITA BRUTA MENSAL
PÃO FRANCÊS	1.350,00	R\$ 6,5322	R\$ 8.818,47
PÃO DE DOCE	450,00	R\$ 8,4278	R\$ 3.792,51
TOTAL:	1.800,00	-	R\$ 12.610,98

Fonte: Elaboração própria com base na tabela 1 e nos cálculos de *mark-up* realizados no item 5.6

Gráfico 7: Receita projetada pelo mark-up



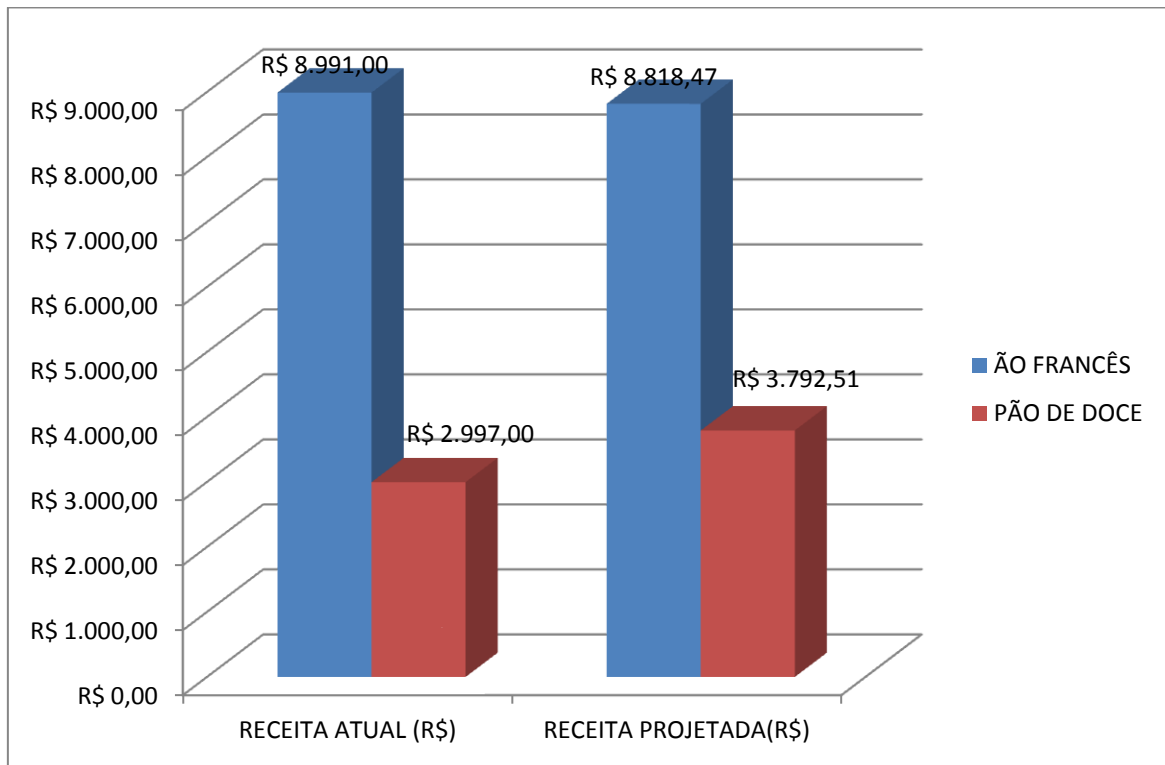
Fonte: Elaboração própria conforme tabela 9

Tabela 10: Comparação entre a receita auferida atualmente e a receita projetada pela técnica do mark-up

PRODUTO	RECEITA ATUAL (R\$)	RECEITA PROJETADA(R\$)	DIFERENÇA PERCENTUAL (%)
PÃO FRANCÊS	8.991,00	8.818,47	(- 1,92) %
PÃO DE DOCE	2.997,00	3.792,51	26,54 %
RECEITA TOTAL	11.988,00	12.610,98	5,20 %

Fonte: Elaboração própria com base na tabela 1; e tabela 9.

Gráfico 8: Comparação entre a receita auferida atualmente e a receita projetada pela técnica do mark-up



Fonte: Elaboração própria com base na tabela 10.

Nesta situação, o empresário obterá uma receita R\$622,98 a maior do que com o critério utilizado atualmente, o que representa aumento de 5% no faturamento mensal da empresa. O pão francês ficaria mais barato e o pão de doce mais caro. Conforme demonstrado anteriormente, o pão francês é o produto mais vendido, e na proposta de formular o preço através do *mark-up*, o empresário conseguiria diminuir o preço deste produto, aumentando sua competitividade frente as demais panificadoras da região, e aumentaria o preço do pão de doce, que em um cenário positivo, em que, devido ao principal produto comprado pelo cliente estar mais barato, não houvesse queda da venda do pão de doce, o empresário auferiria uma receita maior, e ainda obter probabilidade de aumento de vendas.

## 5.10 RESULTADOS

Após análise dos custos dos produtos, chega-se a conclusão, de que o Pão de doce, é vendido ao mesmo preço do pão de francês, mesmo tendo um custo mais elevado. Isto não significa que a estratégia de formação de preço do empresário esteja errada. Existem várias formas para determinar o preço de venda de um produto, e em conversa com o empresário, foram elaboradas as seguintes conclusões:

O primeiro ponto a se considerar são os objetivos mercadológicos do empresário: o produto principal que tem mais demanda, e que é o principal gerador de receita da padaria, porém, se ele não oferta o pão de doce o empresário terá dificuldades em fidelizar seus clientes, pois o pão de doce é um produto complementar, muitos clientes comprariam em outro lugar devido a isso. Em relação ao critério de custos é necessário considerar que mesmo operando com o mesmo preço o empresário não sai no prejuízo, mesmo que tenha uma margem de lucro menor, ele não opera com os custos maiores ou iguais ao preço de venda.

O preço baixo do pão de doce se torna um atrativo para fidelizar os clientes, que compram não só este produto, mas também o pão francês, que é o produto principal. O preço cobre os custos e não gera prejuízos, porém foi demonstrado a partir da técnica do *mark-up*, que o empresário pode trabalhar seus preços de uma forma diferente, para obter maior receita, e ainda assim trabalhar com um preço atrativo ao consumidor.

Em proposta, utilizamos a formação de preço pelo *mark-up*, de 45 %, valor este que o empresário julgou ser dentro de suas expectativas de lucratividade, e obtivemos resultados que demonstraram, que o empresário poderia diminuir o preço do pão francês, seu principal produto, e aumentar o preço do pão de doce, produto secundário, e através destas alterações obter um aumento de 5,20% na sua receita mensal. Ao diminuir o preço do seu produto principal, existe ainda a possibilidade de aumento de vendas, o que pode elevar a lucratividade do empresário e ser uma ferramenta de fidelização de clientela.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da aplicação de técnicas contábeis e análise dos custos da empresa por meio de consultoria contábil e gerencial, verificamos que foi possível fornecer ao empresário, uma visão holística da parte financeira de sua empresa e aplicação prática dos conhecimentos contábeis mesmo em pequenos negócios.

Tendo conhecimento dos dados apresentados, o Mico empreendedor individual obteve informações válidas e confiáveis sobre seu lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, custos e despesas, e as proporções dos seus custos composição do custo total dos produtos que oferta.

Este conhecimento possibilita ao empresário planejar melhor suas estratégias, saber até onde pode diminuir ou aumentar seu preço sem afetar seus resultados, e acompanhar se os resultados que almeja estão de fato sendo alcançados.

Foi apresentada uma sugestão de alteração de preço, calculada através da técnica do *mark-up*, com base na rentabilidade que o próprio empresário espera ter em seu negócio e os custos incorridos em sua atividade, na qual foi obtido resultado de projeção de lucros satisfatório, e uma possibilidade de estratégia competitiva frente aos concorrentes.

Conforme foi proposto aplicamos a consultoria contábil em um pequeno negócio, que legalmente não precisa de ter um contador, e apresentamos aplicação prática das técnicas contábeis para o mesmo, com impacto positivo na saúde financeira da empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica. 2.** Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica. 2ª ed.** São Paulo: Atlas, 1993. 592p.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. **Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais.* Atibaia: ANPAD, 2003.

BENATO, João Vitorino Azolin. **Custos: um enfoque cooperativista.** São Paulo: Ocesp, 1992.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e Formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada.** São Paulo: Atlas, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Boletim Informativo Jurídico Nº 020/2009. Como Funcionam as Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.osbrasil.org.br/backup/boletim\\_informativo/Boletim\\_Informativo\\_Juridico\\_020\\_2009.doc](http://www.osbrasil.org.br/backup/boletim_informativo/Boletim_Informativo_Juridico_020_2009.doc)> Acesso em: 20/11/2015.

BONACIM, C.A.G.; CUNHA, J.A.C da; CORRÊA, H.L. **Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. Gestão e Regionalidades,** v 25, n. 74, p. 61-78, mai.-ago/2009.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008.** Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1998.

**Coleção Estudos e Pesquisas: Taxa de Sobrevivências das Empresas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Porta>



%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\_das\_empresas\_no\_Brasil\_2011.pdf> Acesso em 02/05/2015.

**Como Elaborar o Preço de Venda.** Disponível em:

<<http://pt.slideshare.net/MelitaSantos/como-elaborar-o-preo-de-venda-sebrae>>.

Acesso em 20/10/2015.

**Como Estabelecer uma Política de Preço.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-estabelecer-uma-pol%C3%ADtica-de-pre%C3%A7os>> Data de acesso: 01/11/2015.

CORRÊA, Henrique L., Irineu G.N. Gianesi. Just In Time, MRP II e OPT: **Um enfoque estratégico.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas. 1993. 186p.

CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos.** 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

**Critérios de Classificação de Empresas: MEI-ME-EPP.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?cvdtexto=4154>>. Data de acesso: 30/11/2015.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Edição. Editora: Atlas S.A , São Paulo, 2002.

GOMES, Paulo Roberto Kroich. **Marketing de resultados.**2002. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/mkt.pdf>>Acesso em: 15/09/2015.

HANSEN, R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.** 3ª Edição Norte Americana.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

IDRIUNAS, LUIZ. **Quem são as micro e pequenas empresas.** Como tudo funciona. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil1.htm>> Data de acesso: 03/10/2015

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Dicionário de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo, Ed. Atlas, 2003, 9a. ed.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, José Geraldo. **Sistema de apropriação de custos do Hospital Universitário da UFSC: um diagnóstico da situação atual** - 155 p. Curso de Especialização em Gestão Hospitalar. UFSC, Florianópolis, 1998.

MEIRELLES, A. de M. et al. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MINTZBERG, H. **A organização empreendedora**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, p. 231- 239, 2001.

OLIVEIRA, A.A., et al. **Contabilidade de Custos- Temas Atuais**. Curitiba: Juruá.2008.

OLIVEIRA, Bruno Willian de; FREITAS, Adriana Gonçalves de Resende; CAMPOS, Ricardo Lanna. **Estudo dos processos de estimação de custos e formação de preços em empresas de produção encomenda**. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, setembro 2007, Rio de Janeiro. **Anais**.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010. VBF. G.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de (1992): **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 6ª ed. São Paulo : Atlas.

PADOVESE, Clovis Luiz.. **Controladoria estratégica operacional**. São Paulo: Thomson, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Curso básico gerencial de custos**. 2 ed.rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2006.

**Perfil do Microempreendedor Individual 2012**. Disponível em : <  
[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/portal%2520sebrae/Estudos%2520e%2520Pesquisas/perfil\\_MEI\\_2012.pdf&ved=oahUKEwjxOzmn8PJAhWHF5AKHbcJAN8KFggkMAA&usg=AFQjCNEZ1EZldCzFXYwnd4ue2MOqoDO2EA&sig2=VUmmuKUyCG06fPQlGOLwAw](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/portal%2520sebrae/Estudos%2520e%2520Pesquisas/perfil_MEI_2012.pdf&ved=oahUKEwjxOzmn8PJAhWHF5AKHbcJAN8KFggkMAA&usg=AFQjCNEZ1EZldCzFXYwnd4ue2MOqoDO2EA&sig2=VUmmuKUyCG06fPQlGOLwAw)> Data de acesso: 05/10/2015.

Portal SEBRAE - **10 Anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Disponível em:

<[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em 02/05/2015.

REIS, R. P. **Introdução à teoria econômica**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. p.108.

ROSA, José Antônio; OLINQUEVITCH, José Leônidas. **De contador a consultor**. 1ª ed. São Paulo: IOB Thomson, 2005. p.12-19

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfases para custeamento marginal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, Joel José dos. **Formação de Preço e do lucro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, José L. dos et al. **Fundamentos de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SARTORI, Eloi. **Gestão de Preços**. São Paulo: Atlas,2004.

SHEPHERD, D. A.; WIKLUND, J.; HAYNIE, J. M. **Moving forward: balancing the financial and emotional costs of business failure**. Journal of business venturing, n. 24, p. 134-148, 2009.

Significados Br – **Significado de Just in Time**. Disponível em: <<https://www.significadosbr.com.br/just-in-time>> Acesso em 10/08/2015

SILVA, Rodrigo Antonio Chaves da – **Controle Gerencial dos Custos**, Curitiba-PR, ED. Juruá 2014.

SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex; BOINA, Terence Machado;

**Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs E&G Economia e Gestão**: Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 143-158, jun. 2006

145