
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS E DA EFICIÊNCIA
OPERACIONAL EM MICROEMPRESAS DE PRESIDENTE
PRUDENTE**

**ANALYSIS OF COST MANAGEMENT AND OPERATIONAL
EFFICIENCY IN MICROENTERPRISES IN PRESIDENTE PRUDENTE**

Eduarda Caroline Lunhani¹
José Eduardo Batajotto da Silva²
Edson Roberto Manfré³

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão de custos para a eficiência de microempresas em Presidente Prudente, explorando o nível de conhecimento dos gestores, as práticas adotadas e os desafios enfrentados. De natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quinze microempresários de diferentes setores. Os dados obtidos revelam que, embora os entrevistados reconheçam a relevância da gestão de custos, persistem lacunas significativas em sua aplicação prática, principalmente no que se refere ao uso de ferramentas gerenciais, organização dos custos e frequência das análises. Dificuldades como ausência de capacitação técnica, uso restrito de planilhas básicas e informalidade nos processos reforçam a necessidade de estratégias formativas. Como contribuição prática, o estudo evidencia a urgência de ações voltadas à educação gerencial e à disseminação de metodologias acessíveis que auxiliem no controle e na tomada de decisões. Do ponto de vista teórico, destaca-se a conexão entre os achados empíricos e os aportes de autores como Padoveze, Horngren e Kaplan, que reforçam o papel da contabilidade gerencial como diferencial competitivo. Conclui-se que o fortalecimento da gestão de custos pode ampliar a sustentabilidade e a competitividade das microempresas, desde que acompanhado de suporte técnico e formação contínua.

Palavras-chave: Eficiência operacional, Gestão de custos, Microempresas, Sustentabilidade financeira, Tomada de decisão.

Abstract

This study aims to analyze the importance of cost management for the efficiency of microenterprises in Presidente Prudente, exploring the level of knowledge of managers, the practices adopted and the challenges faced. The research is applied in nature, with a qualitative

¹ Aluna do curso de Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente - SP. E-mail: eduarda.lunhani@fatec.sp.gov.br.

² Aluno do curso de Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente. E-mail: jose.silva549@fatec.sp.gov.br.

³ Professor orientador Mestre em Desenvolvimento Territorial da Fatec de Presidente Prudente – SP. E-mail: edson.manfre@fatec.sp.gov.br.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

approach and descriptive character, and was conducted through semi-structured interviews with fifteen microentrepreneurs from different sectors. The data obtained reveal that, although the interviewees recognize the relevance of cost management, significant gaps persist in its practical application, mainly regarding the use of management tools, cost organization and frequency of analyses. Difficulties such as lack of technical training, restricted use of basic spreadsheets and informality in processes reinforce the need for training strategies. As a practical contribution, the study highlights the urgency of actions aimed at management education and the dissemination of accessible methodologies that assist in control and decision-making. From a theoretical point of view, the connection between empirical findings and the contributions of authors such as Padoveze, Horngren and Kaplan stands out, reinforcing the role of management accounting as a competitive differentiator. It is concluded that strengthening cost management can increase the sustainability and competitiveness of microenterprises, as long as it is accompanied by technical support and ongoing training.

Keywords: Operational efficiency, Cost management, Microenterprises, Financial Sustainability, Decision making.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, moldado pela ascensão do meio digital e pela velocidade com que as informações circulam, o mercado de negócios se encontra em um contínuo processo de transformação. O crescimento acelerado e a alta competitividade fazem com que, para sobreviver, os empresários precisem estar sempre preparados para lidar com adversidades em um ambiente dinâmico e mutável.

Em cidades como Presidente Prudente, onde há predominância de microempresários e microempresas, segundo o Data MPE Brasil (2024), a realidade do empreendedorismo local enfrenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à gestão eficiente dos recursos financeiros. Em um contexto de grande diversidade de pequenos negócios, cada um com características e necessidades específicas, a gestão de custos torna-se uma ferramenta estratégica indispensável para garantir a sustentabilidade e o potencial de crescimento dessas organizações.

Considerando que as microempresas desempenham um papel fundamental na geração de empregos e no fortalecimento da economia local, compreender e apoiar o aprimoramento da gestão de custos representa uma ação de alta relevância social. Investir na capacitação financeira dos microempresários é essencial para reduzir os índices de mortalidade empresarial e promover o desenvolvimento socioeconômico da região.

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo investigar, por meio de entrevistas com gestores de microempresas de Presidente Prudente, o nível de conhecimento, as práticas

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

adotadas e as dificuldades enfrentadas em relação à gestão de custos. O presente estudo apresenta um enfoque inédito ao analisar a realidade local desse município do interior paulista, oferecendo uma contribuição concreta à literatura ao abordar as especificidades econômicas, operacionais e culturais das microempresas prudentinas. Ao concentrar-se nesse contexto regional, a pesquisa visa preencher lacunas existentes nos estudos sobre a gestão de custos em pequenas empresas fora dos grandes centros urbanos.

O referencial teórico que fundamenta este estudo abrange conceitos de contabilidade de custos, gestão de custos e eficiência empresarial, com base nos autores Crepaldi (2009), Kaplan e Atkinson (2019), Padoveze (2014) e Horngren, Datar e Rajan (2012). A metodologia utilizada adota uma abordagem qualitativa e descritiva, aplicando questionários semiestruturados a microempresários locais, permitindo uma análise aprofundada das práticas de gestão e das principais dificuldades enfrentadas no ambiente empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definição e escopo da contabilidade de custo

A Contabilidade de Custos é uma área essencial das Ciências Contábeis, desenvolvida para acompanhar os gastos relacionados aos processos produtivos e apoiar decisões gerenciais. Seu surgimento remonta à Revolução Industrial, quando a produção em escala exigiu um controle mais rigoroso dos custos (Crepaldi, 2009; Martins, 2010).

Segundo Horngren, Datar e Rajan (2012), essa contabilidade permite classificar custos fixos, variáveis, diretos e indiretos, oferecendo aos gestores base para planejamento, precificação e análise da rentabilidade. Padoveze (2014) destaca que sua aplicação auxilia na definição de metas, redução de desperdícios e avaliação do desempenho financeiro. Além disso, permite o controle dos estoques e a análise do custo de produção ao longo do tempo (Crepaldi, 2009).

2.2. Definição e importância da gestão de custos

A gestão de custos envolve planejamento, controle e monitoramento dos gastos empresariais, sendo fundamental para a sustentabilidade financeira (Padoveze, 2014). Ela fornece informações estratégicas, amplia a capacidade de resposta às oscilações do mercado e contribui para decisões mais seguras (Horngren, Datar e Rajan, 2012).

Assaf Neto (2012) ressalta que uma gestão eficaz dos custos impacta diretamente a

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

lucratividade e a competitividade. Ao reduzir desperdícios e melhorar a alocação dos recursos, a organização se torna mais eficiente. Gitman (2010) complementa que o controle rigoroso dos custos melhora a margem de lucro e o desempenho organizacional.

2.3. Lucratividade

A lucratividade mede o retorno obtido em relação à receita e está diretamente ligada à estruturação dos custos e das políticas de precificação (Assaf Neto, 2012). Em microempresas, onde há limitação de recursos, o controle de custos torna-se decisivo para transformar faturamento em lucro real (Padoveze, 2014).

A lucratividade pode ser expressa pela seguinte fórmula:

Figura 1 – Fórmula da lucratividade

$$\text{Lucratividade (\%)} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida de Vendas}} \right) \times 100$$

Fonte: Padoveze (2014)

$$\text{Lucratividade (\%)} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Líquida de Vendas}) \times 100$$

A análise de custos, integrada à contabilidade gerencial, capacita o gestor a corrigir falhas e aumentar o desempenho financeiro (Padoveze, 2014). Além disso, orienta decisões sobre preços, investimentos e cortes (Gitman, 2010).

2.4. Desafios enfrentados pelas microempresas na gestão de custos

As microempresas enfrentam uma série de desafios estruturais que comprometem sua sustentabilidade e dificultam a implantação de práticas eficientes de gestão de custos — foco central deste estudo. A ausência de planejamento estratégico e de uma gestão organizada ainda é recorrente. Kaplan e Atkinson (2019) destacam que a gestão de custos é essencial para o desempenho operacional e financeiro das empresas, sendo um diferencial competitivo na busca por maior eficiência e controle.

Além disso, a limitação de recursos financeiros, como acesso a crédito e capital de giro, restringe investimentos em inovação, pessoal e modernização das operações (Fernandes, 2018; Souza, 2022). Soma-se a isso a complexidade do sistema tributário brasileiro. Mesmo optando pelo Simples Nacional, muitas microempresas enfrentam dificuldades para cumprir obrigações fiscais, agravadas pela falta de suporte contábil qualificado (Venâncio, Silva e Oliveira, 2021).

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Outro obstáculo é a forte concorrência imposta por empresas de maior porte, que operam com margens menores, maior tecnologia e estratégias de mercado mais agressivas, criando barreiras de entrada e sobrevivência (Souza, 2022). Problemas logísticos também influenciam negativamente a competitividade, aumentando os custos operacionais e comprometendo a eficiência (Barboza, 2015).

A ausência de capacitação dos gestores é igualmente relevante. Segundo Chiavenato (2014), a falta de treinamento adequado reduz a produtividade e amplia os custos internos. Por fim, embora a tecnologia represente uma solução importante para a gestão e análise de dados, o acesso ainda é limitado em muitas microempresas, dificultando a adoção de sistemas de gestão mais avançados (Silva, 2020).

2.5. Ferramentas e técnicas para análise de custos

A gestão de custos se apoia em ferramentas analíticas que auxiliam na tomada de decisão. Horngren, Datar e Rajan (2012) defendem que essas ferramentas são fundamentais para estratégias competitivas.

2.5.1. Análise do ponto de equilíbrio

Permite identificar a quantidade mínima de produtos ou serviços que precisam ser vendidos para que a empresa cubra todos os seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro nem prejuízo. Conforme explica Gitman (2010), essa análise é fundamental para que os gestores compreendam como variações nos preços de venda, custos variáveis e custos fixos influenciam diretamente a lucratividade da organização.

A equação básica para o cálculo do ponto de equilíbrio é:

Figura 2 – Fórmula do ponto de equilíbrio

$$Q = \frac{CF}{PV - CV}$$

Fonte: Gitman (2010)

Ponto de Equilíbrio (Q) = Custos Fixos / (Preço de Venda - Custo Variável)

Com essa ferramenta, os gestores podem definir metas de vendas mais realistas e tomar decisões estratégicas de precificação e controle de custos.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

2.5.2. Margem de contribuição

Ferramenta essencial na análise de viabilidade de produtos e serviços, pois indica quanto da receita líquida está disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro. De acordo com Horngren, Datar e Rajan (2012), a margem de contribuição representa a diferença entre a receita obtida e os custos e despesas variáveis.

O cálculo da margem de contribuição pode ser feito de duas maneiras:

Figura 3 – Formula do cálculo margem de contribuição

- Receita total:

$$MC = ReceitaVendas - CustosVariáveis - DespesasVariáveis$$

- Por unidade:

$$MC_{unitário} = PreçoVendaUnitário - CustoVariávelUnitário$$

Fonte: Horngren, Datar e Rajan (2012)

Com o conhecimento da margem de contribuição, o gestor pode avaliar a viabilidade econômica dos produtos e tomar decisões mais assertivas sobre mix de vendas, promoções e cortes de produtos inviáveis.

2.5.3. Mark-up

O mark-up é uma metodologia amplamente utilizada na formação de preços, baseada na definição de uma margem que cobre os custos totais e proporciona o lucro desejado. Conforme Santos (2008), o mark-up consiste na aplicação de um percentual fixo sobre o custo do produto, a fim de estabelecer o preço final de venda.

Figura 4 – Fórmula do cálculo mark-up.

Existem duas formas principais de cálculo do mark-up:

- Mark-up Divisor:

Primeiro, calcula-se o divisor:

$$\text{Mark-up Divisor} = 100\% - (\%Despesas + \%Impostos + \%Lucro)$$

Depois, o preço de venda é obtido dividindo o custo pelo mark-up divisor.

- Mark-up Multiplicador:

O mark-up multiplicador é calculado a partir do inverso do mark-up divisor:

$$\text{Mark-up Multiplicador} = \frac{1}{\text{Mark-up Divisor}}$$

Neste caso, o preço de venda é obtido multiplicando o custo pelo mark-up multiplicador.

Fonte: Santos (2008)

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

A escolha do método depende das políticas internas da empresa e das condições de mercado em que ela atua. A aplicação correta do mark-up garante que os preços sejam competitivos, mas ao mesmo tempo rentáveis.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e com objetivo descritivo. Segundo Gil (2010), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir da análise de percepções e significados atribuídos pelos sujeitos, enquanto o enfoque descritivo visa observar e interpretar fatos sem interferência do pesquisador. Para Minayo (2014), essa abordagem é adequada para investigar representações sociais e contextos vividos.

A investigação foi conduzida por meio de um estudo de campo, realizado com 15 microempresários de Presidente Prudente-SP, atuantes em diversos setores, como salões de beleza, restaurantes, oficinas mecânicas e comércio de autopeças. De acordo com Yin (2016), o estudo de campo é apropriado para analisar fenômenos contemporâneos de forma aprofundada e contextualizada, especialmente quando há múltiplas fontes de evidência.

A coleta de dados ocorreu via formulário estruturado no Google Forms, contendo perguntas fechadas e abertas. O objetivo foi obter informações quantitativas (como o uso de ferramentas e frequência de análise de custos) e qualitativas (percepções, dificuldades e expectativas). As respostas abertas foram interpretadas com base em análise qualitativa temática, enquanto os dados fechados foram organizados por meio de tabelas e gráficos descritivos.

A escolha da amostra, embora reduzida, é considerada suficiente para os fins exploratórios da pesquisa. Segundo Gil (2010), em estudos qualitativos o mais importante é a profundidade da análise, e não a representatividade estatística. A diversidade setorial permitiu a identificação de padrões relevantes na gestão de custos de microempresas da região, respeitando o propósito descritivo do trabalho.

A interpretação dos dados foi ancorada na literatura sobre contabilidade de custos e gestão financeira, com base em autores como Crepaldi (2009), Padoveze (2014) e Horngren, Datar e Rajan (2012). As evidências coletadas foram analisadas em diálogo com os fundamentos teóricos apresentados na revisão.

Do ponto de vista ético, o estudo seguiu as diretrizes da Resolução CNS nº 510/2016,

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

com participação voluntária, anonimato garantido e aceite formal por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) disponibilizado no início do formulário.

Como limitação, destaca-se que a interpretação das respostas abertas pode ter sido afetada pela forma de expressão dos participantes e pelo seu nível de conhecimento. Além disso, a amostra reduzida restringe a generalização dos resultados, os quais devem ser compreendidos dentro do contexto específico estudado.

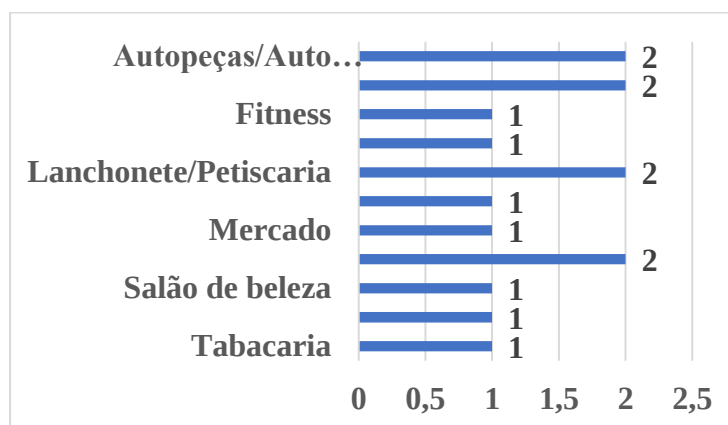
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos dados obtidos por meio de questionários aplicados a 15 microempresários de diferentes segmentos de Presidente Prudente, esta seção apresenta os principais achados da pesquisa sobre a gestão de custos. Os resultados estão organizados em gráficos e quadros.

4.1. Perfil dos respondentes

A pesquisa foi realizada com 15 microempresários atuantes em diversos segmentos econômicos da cidade de Presidente Prudente – SP. O gráfico a seguir resume os setores representados:

Gráfico 1 – Qual o segmento da sua empresa?



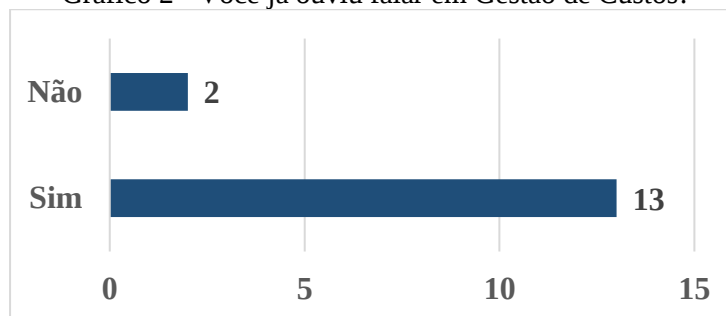
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nota-se diversidade nos ramos de atividade, o que contribui para uma visão ampla da realidade enfrentada por microempresas locais no que tange à gestão de custos.

4.2. Conhecimento sobre gestão de custos

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Gráfico 2 - Você já ouviu falar em Gestão de Custos?

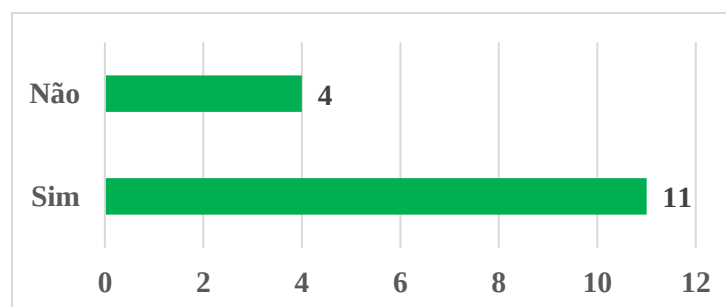


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A expressiva maioria dos microempresários (87%) afirma ter conhecimento prévio sobre o conceito de gestão de custos, o que indica uma percepção geral da sua importância. No entanto, a existência de 13% que desconhecem o tema sinaliza uma lacuna preocupante. Segundo Horngren, Datar e Rajan (2012), a gestão eficaz dos custos é essencial para a sustentabilidade financeira de qualquer organização. Essa ausência de conhecimento pode limitar o uso de ferramentas básicas para controle e planejamento.

4.3. Adoção de práticas de gestão de custos

Gráfico 3 - A sua empresa adota práticas de Gestão de Custos?



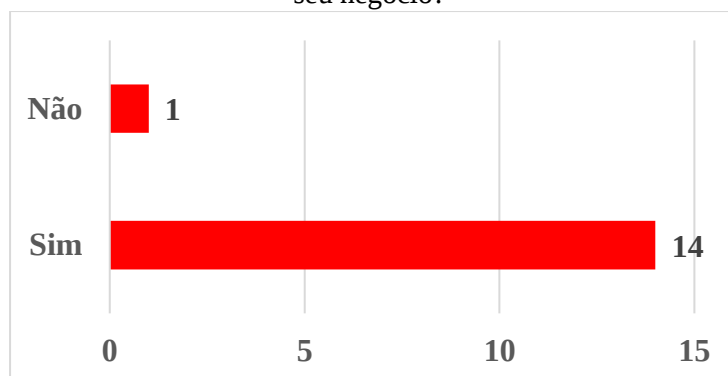
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Apesar de a maioria conhecer o tema, 27% ainda não aplicam práticas efetivas de gestão de custos. Kaplan e Atkinson (2019) destacam que o desafio nas pequenas empresas não está apenas no conhecimento, mas na operacionalização do controle. A falta de estrutura e capacitação pode explicar essa lacuna.

4.4. Capacidade de descrever os custos

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Gráfico 4 - Você saberia descrever os custos contidos em um serviço prestado ou produto vendido no seu negócio?

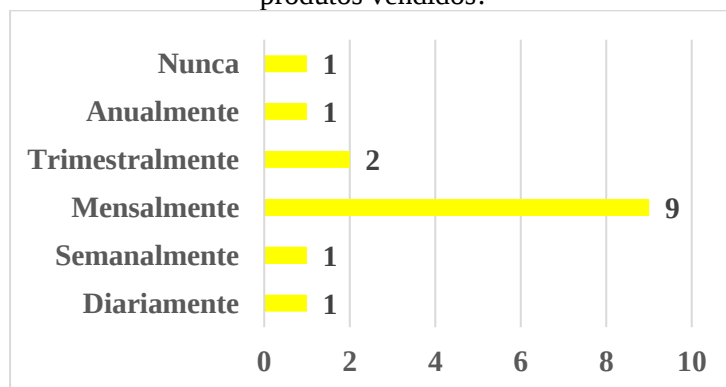


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A baixa porcentagem (7%) de empresários que não conseguem descrever os custos de seus negócios revela um risco operacional. Para Padoveze (2014), o conhecimento dos custos fixos e variáveis é essencial para o cálculo correto do preço de venda e para decisões financeiras estratégicas.

4.5. Frequência da análise de custos

Gráfico 5 - Com que frequência a empresa analisa os custos de sua operação, serviços prestados e produtos vendidos?



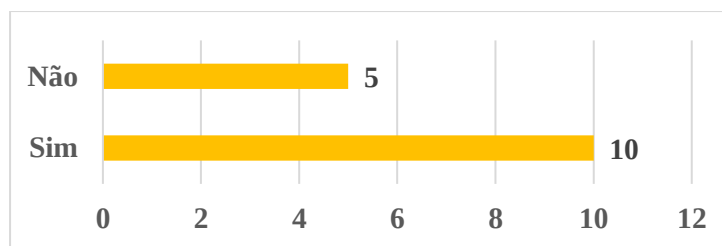
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A predominância de análises mensais (60%) é positiva, mas mostra espaço para avanços. O Sebrae (2023) ressalta que análises frequentes permitem ajustes rápidos e prevenção de perdas. O dado crítico é o de uma empresa que nunca realiza esse controle.

4.6. Eficiência percebida na gestão de custos

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Gráfico 6 - Você considera a Gestão de Custos da sua empresa eficiente?

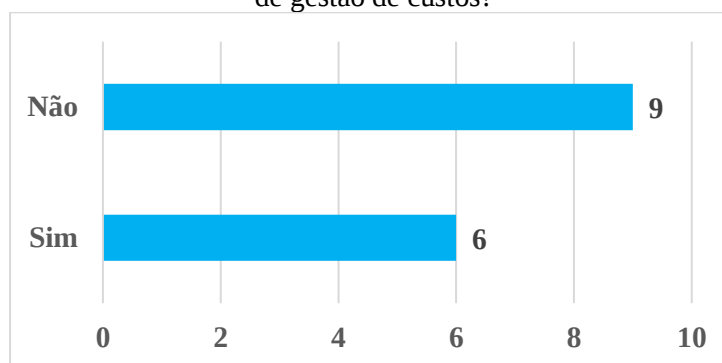


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A percepção de eficiência por parte da maioria (66,67%) não anula o fato de que um terço dos empresários não se considera eficiente, o que sugere fragilidades nos métodos utilizados. Horngren, Datar e Rajan (2012) reforçam que uma gestão eficiente depende de dados consistentes e instrumentos adequados de mensuração.

4.7. Participação em treinamentos

Gráfico 7 - Você já passou por algum treinamento de como gerenciar o seu negócio, incluindo práticas de gestão de custos?



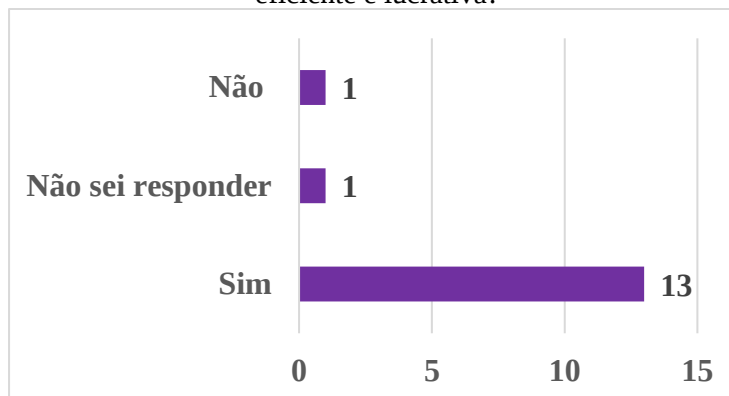
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A maioria (60%) nunca participou de treinamentos, revelando um fator crítico de fragilidade. Segundo o Sebrae (2023), a capacitação contínua é um diferencial para a longevidade dos pequenos negócios.

4.8. Melhora na eficiência da empresa com a gestão de custos

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Gráfico 8 – Você acredita que melhorando a gestão de custos sua empresa poderia se tornar mais eficiente e lucrativa?



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A maioria expressiva dos microempresários acredita que a melhoria na gestão de custos pode aumentar a eficiência e a lucratividade de seus negócios. Esse entendimento evidencia uma noção básica, porém alinhada ao que defende Martins (2010), ao afirmar que o controle de custos bem estruturado subsidia decisões gerenciais mais racionais e estratégicas, promovendo competitividade.

Entretanto, a presença de respostas como “não” ou “não sei responder” sinaliza fragilidades na compreensão técnica do tema, possivelmente derivadas da baixa formação gerencial e da ausência de suporte contábil adequado. Oliveira (2014) aponta que muitos microempreendedores ainda operam com base na intuição, o que limita o uso eficaz de ferramentas de controle.

Portanto, apesar da percepção positiva sobre os benefícios da gestão de custos, persistem desafios práticos para sua implementação plena, o que reforça a necessidade de ações educativas e assessoramento técnico direcionado ao contexto das microempresas.

4.9. Análise qualitativa complementar

Além dos dados quantitativos, as respostas abertas dos participantes foram organizadas em quadros temáticos e analisadas com apoio da literatura.

4.9.1. A importância da gestão de custos

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Quadro 1 – A importância da gestão de custos

Principais Percepções

"Sem gestão de custos o ganho pode ser falso, um prejuízo invisível."

"É fundamental para garantir a lucratividade, evitar desperdícios e tomar decisões estratégicas."

"Ajuda a definir preços justos e manter o negócio lucrativo."

"Permite planejamento e organização, mesmo com estrutura enxuta."

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As falas reforçam a literatura de Padoveze (2014), que afirma que a gestão de custos é uma ferramenta indispensável na administração empresarial, pois proporciona previsibilidade financeira, controle de desperdícios e melhor tomada de decisão.

4.9.2. Dificuldades no gerenciamento dos custos

Quadro 2 – Dificuldade em gerenciar os custos

Principais Dificuldades

Precificação de produtos e serviços

Falta de organização e controle em planilhas

Dificuldade em identificar gastos variáveis e pequenos custos

Endividamento e falta de conhecimento técnico

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As dificuldades apresentadas estão alinhadas com os estudos de Kaplan e Atkinson (2019), que apontam a ausência de processos estruturados e formação técnica como barreiras recorrentes entre microempresários.

4.9.3. Ferramentas utilizadas para gerenciamento de custos

Quadro 3 – Utilização ferramentas para o gerenciamento de custos

Ferramentas Utilizadas

Excel (predominante)

Planilhas manuais

Sistemas simples de gestão

Alguns empresários não utilizam ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

O predomínio do uso de planilhas simples, sem integração com sistemas robustos, revela uma gestão ainda artesanal. Como destaca o Sebrae (2023), o uso de tecnologia pode ser um diferencial competitivo, aumentando a precisão e a agilidade na tomada de decisão.

4.9.4. Expectativas em relação ao futuro da gestão de custos

Quadro 4 - Quais são as suas expectativas em relação ao futuro da gestão de custos da empresa?

Expectativas Declaradas

Implementar softwares de gestão

Reduzir custos e fidelizar clientes

Automatizar controles e integrar tecnologia

Realizar treinamentos e capacitações

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Há um movimento positivo de interesse por modernização, o que está em sintonia com as tendências apontadas por autores como Horngren, Datar e Rajan (2012), que defendem o uso de ferramentas tecnológicas e de análises gerenciais para a eficiência empresarial.

4.10. Considerações da análise

Os resultados demonstram que os microempresários reconhecem a importância da gestão de custos, mas enfrentam desafios práticos, como a falta de capacitação, dificuldade no uso de ferramentas tecnológicas e frequência insuficiente na análise de dados. O alinhamento entre conhecimento, prática e tecnologia é fundamental para a profissionalização dos pequenos negócios e para sua sustentabilidade financeira, conforme destacado por Horngren, Datar e Rajan (2012), Kaplan e Atkinson (2019) e Padoveze (2014).

5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa revelam que a maioria dos microempresários demonstra forte consciência sobre a importância da gestão de custos como instrumento de sustentabilidade e rentabilidade empresarial. Essa percepção está em consonância com Padoveze (2014), que aponta a gestão de custos como um componente essencial para o sucesso financeiro das organizações, mesmo naquelas de estrutura simples. O reconhecimento dessa importância denota um amadurecimento administrativo em construção, ainda que de forma empírica e pouco sistematizada.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Apesar disso, verificou-se um descompasso entre o conhecimento declarado e a aplicação prática. Embora 87% dos entrevistados afirmem conhecer o conceito de gestão de custos, 27% não o praticam efetivamente, o que evidencia um hiato entre teoria e prática. Segundo o Sebrae (2023), tal lacuna é recorrente nas microempresas, devido à sobrecarga operacional dos gestores e à ausência de capacitação formal. Conhecer o conceito não implica, necessariamente, saber aplicá-lo de maneira eficiente — prática que exige domínio técnico, uso de ferramentas adequadas e disciplina gerencial (Sebrae, 2023).

A frequência com que os empreendedores analisam seus custos também reflete um padrão de gestão mais reativa do que preventiva. Embora alguns realizem análises mensais, poucos mantêm uma rotina diária ou semanal, enquanto outros sequer monitoram sistematicamente os dados financeiros. O predomínio do uso de planilhas em Excel reforça a informalidade e o baixo grau de automação dos controles. Conforme Horngren, Datar e Rajan (2012), a ausência de sistemas informatizados compromete a acurácia e a tempestividade das análises, podendo gerar decisões baseadas em dados incompletos ou desatualizados.

Entre as dificuldades operacionais mais mencionadas estão a precificação adequada, o controle de pequenos gastos, o uso limitado de planilhas e a ausência de conhecimento técnico. Tais limitações comprometem a eficiência da gestão e reforçam a importância da capacitação continuada. Kaplan e Atkinson (2019) destacam que, sem formação gerencial, o controle de custos tende a ser frágil e ineficaz, prejudicando a capacidade analítica e estratégica dos empreendedores.

A pesquisa também evidenciou que cerca de 60% dos entrevistados nunca participaram de treinamentos ou cursos específicos em gestão financeira, o que representa um fator crítico para a sustentabilidade dos negócios. De acordo com o Sebrae (2023), a formação técnica é um dos pilares para a longevidade das microempresas, influenciando diretamente a precificação, a redução de desperdícios e a capacidade de tomar decisões bem fundamentadas.

Apesar dessas limitações, os entrevistados expressam expectativas positivas em relação à modernização de suas práticas de gestão. Muitos demonstraram interesse em adotar softwares de gestão, integrar tecnologias e melhorar o controle financeiro por meio de automação e análise de dados. Essa tendência está alinhada às observações de Padoveze (2014), que destaca o papel das tecnologias, como ERPs simplificados e dashboards gerenciais, como caminhos viáveis para aprimorar a eficiência mesmo em pequenos negócios.

A análise geral dos dados indica que os microempresários reconhecem a gestão de

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

custos não apenas como uma ferramenta de controle, mas como diferencial competitivo. Empresas que dominam seus custos tornam-se mais ágeis, eficientes e sustentáveis a longo prazo, conforme apontam Horngren, Datar e Rajan (2012). Essa visão estratégica, mesmo que em estágio inicial, sinaliza um potencial importante para o fortalecimento do setor.

Dessa forma, a discussão evidencia tanto o potencial quanto os entraves enfrentados pelas microempresas no processo de profissionalização de sua gestão. O fortalecimento da gestão de custos deve ser tratado como eixo central em políticas públicas e iniciativas de apoio ao empreendedorismo, especialmente nas áreas de capacitação técnica, acessibilidade a tecnologias e formalização de processos gerenciais.

6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar a importância da gestão de custos nas microempresas de Presidente Prudente, identificando o nível de conhecimento dos empresários, as práticas adotadas e os principais desafios enfrentados na gestão financeira. Ao concentrar-se em uma realidade municipal específica, o trabalho preenche uma lacuna relevante nos estudos sobre microempreendimentos em cidades de médio porte, destacando os desafios e perspectivas enfrentados fora dos grandes polos econômicos.

Os resultados da pesquisa revelaram que, embora os microempresários reconheçam a relevância da gestão de custos, muitos ainda não aplicam ferramentas adequadas para o controle financeiro e a formação estratégica de preços. A falta de capacitação técnica e de planejamento financeiro foi identificada como um fator crítico que compromete a sustentabilidade e o crescimento desses negócios.

Diante desse cenário, conclui-se que é imprescindível investir na formação gerencial dos microempresários, promovendo treinamentos, capacitações e o acesso a ferramentas práticas de gestão de custos. Além disso, políticas públicas e instituições de apoio ao empreendedorismo, como o Sebrae, devem intensificar ações de suporte técnico e educacional para esse segmento, visando reduzir a elevada taxa de mortalidade das microempresas e fortalecer o desenvolvimento econômico local.

A originalidade do estudo reside justamente no seu recorte geográfico, ao dar voz a microempresários prudentinos e revelar, de forma inédita, as nuances práticas da gestão de custos em uma região com forte presença de pequenos negócios. Isso reforça a importância de fomentar estudos com foco territorial, capazes de subsidiar políticas públicas e ações de

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

capacitação alinhadas às realidades locais.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOZA, M. A. M. **A Ineficiência da Infraestrutura Logística do Brasil**. Revista Portuária, 2015. Disponível em: <https://www.revistaportuaria.com.br/noticia/16141>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 15 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. Atlas, 2009.

DATA MPE BRASIL. **Presidente Prudente: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação**. 2024. Observatório DataMPE Brasil. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/presidente-prudente#section-55/>. Acesso em: 08 mar. 2025

FERNANDES, V. H. **A importância e os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil**. 2018. 27 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. **Contabilidade de Custos: Uma Abordagem Gerencial**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. **Contabilidade de gestão**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

SANTOS, J. J. dos. **Fundamentos de custos para formação do preço e do lucro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. **Gestão, crescimento das vendas e atração de clientes são as principais dificuldades das MPE do país**. 2023. Redação. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/gestao-crescimento-das-vendas-e-atracao-de-clientes-sao-as-principais-dificuldades-das-micro-e-pequenas-empresas-do-pai/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

SEBRAE. **Finanças e Controles para Pequenas Empresas**. Brasília: Sebrae Nacional, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-para-2023,1f3c612070535810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 15 mar. 2025.

SILVA, J. A. **Gestão Financeira e Competitividade das Micro e Pequenas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2020.

SOUZA, M. L. **Gestão de Custos e Sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas em Municípios Amazônicos**. Manaus: Editora Amazônia, 2022.

VENÂNCIO, B. M. A. S.; SILVA, M.E.O.S.; OLIVEIRA, H. F. A. **Desafio das microempresas em tempos de crise**. Orientador: Diego Leonel Alves de Sá. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário Brasileiro, UNIBRA, Recife, 2021. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2021/desafios-das-micro-empresas-em-tempos-de-crise16.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.