

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n2p6182>

Planejamento de custos: um estudo de caso na prestação de serviços elétricos em Hortolândia/SP*

Cost planning: a case study on electrical services in Hortolândia/SP

Kamilla de Castro Carvalho Moura

Centro Universitário Adventista de São Paulo - Campus Hortolândia
carvalho.kamilla@hotmail.com

Tamires Ribeiro Afonso

Centro Universitário Adventista de São Paulo - Campus Hortolândia
tamiresribeiro.cont@gmail.com

Liliane da Costa Jacobs Lames

Centro Universitário Adventista de São Paulo - Campus Hortolândia
liliane.costa@ucb.org.br

Edilei Rodrigues de Lames

Centro Universitário Adventista de São Paulo - Campus Hortolândia
edilei.lames@ucb.org.br

RESUMO

No cenário empresarial, é notória a carência de conhecimento, pelos empreendedores, sobre a importância do planejamento e da análise de custos para suas empresas. O objetivo desse estudo é demonstrar a relevância do planejamento e da análise dos custos e sua aplicabilidade nas empresas prestadoras de serviços. O estudo é exploratório, com abordagem qualitativa, mediante pesquisa participante, entrevista e análise documental. Os dados foram obtidos por meio de entrevista realizada com o proprietário de uma empresa prestadora de serviços elétricos na Região Metropolitana de Campinas, utilizando-se da análise de conteúdo. Os dados secundários foram analisados por meio do editor de planilhas *Microsoft Excel e Software IBM SPSS Statistics*. Constatou-se que a empresa não possuía controle e registros dos seus gastos e que o processo de formação do preço de venda era feito de forma intuitiva. A gestão da empresa desconhecia o resultado efetivo de cada período assim como as ferramentas gerenciais necessárias para o bom andamento do negócio. Conclui-se que as análises realizadas nessa empresa reforçam a importância do planejamento, controle, registro e conhecimento destes instrumentos gerenciais, inclusive na pequena empresa, os quais proporcionam ferramentas de análise do resultado obtido, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, precificação, classificações dos gastos, entre outros. Estes elementos melhoram os resultados da empresa e tornam a gestão menos amadora e mais estratégica, o que é essencial para que a empresa

* Recebido em 25 de Dezembro de 2018, aprovado em 15 de Maio de 2020, publicado em 05 de Janeiro de 2021.

permanença competitiva no mercado. Os resultados também servem de modelo para micro e pequenas empresas que desejem implementar o controle e planejamento de custos.

Palavras-chave: Controladoria; Planejamento de custos; Prestadoras de serviço.

ABSTRACT

In the business scenario, entrepreneurs lack knowledge about the importance of planning and cost analysis for their companies. The purpose of this study is to demonstrate the relevance of planning and cost analysis and its applicability in service companies. The study is exploratory, with qualitative approach, through participant research, interview and document analysis. Data were obtained through interviews with the owner of a company providing electric services in the Campinas Metropolitan Region, using content analysis. Secondary data were analyzed using the Microsoft Excel spreadsheet editor and IBM SPSS Statistics software. It was found that the company did not have control and records of its expenses and that the sales price formation process was done intuitively. The company's management was unaware of the actual results of each period as well as the management tools necessary for the smooth running of the business. It is concluded that the analyzes performed in this company reinforce the importance of planning, control, recording and knowledge of these management instruments, including in the small company, which provide analysis tools of the obtained result, breakeven point, contribution margin, pricing, classifications. of expenses, among others. These elements improve business results and make management less amateur and more strategic, which is essential for the company to remain competitive in the marketplace. The results also serve as a model for micro and small businesses wishing to implement cost control and planning.

Keywords: Controllership; Cost planning; Service Providers.

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual é possível notar a carência dos empreendedores com relação à importância do planejamento e da análise dos custos de suas empresas (LIGÓRIO *et al.*, 2016, VEIGA *et al.*, 2016). Normalmente é possível perceber a diferença entre uma organização que aplica tal planejamento e análise, daquelas que desconhecem essa ferramenta tão eficaz para a obtenção de resultados.

Segundo Martins (2018), a Contabilidade de Custos surgiu após a Revolução Industrial (século XVIII) quando o custo da mercadoria que antes era facilmente calculado pelas empresas comerciais com base no valor nos documentos de aquisição, ficou mais complexo pelo surgimento das indústrias. A partir de então, além de saber como mensurar o estoque com precisão, também era necessário um maior controle quanto à aquisição de maquinários, matéria prima e demais elementos do processo produtivo.

A Contabilidade de Custos foi se aprimorando às novas necessidades empresariais, sendo determinante para o esclarecimento e reconhecimento de diversos fatores pois, mediante sua aplicação é possível reconhecer a quantidade produzida pelas indústrias, a quantidade de serviços prestados, além de calcular e planejar o tempo necessário em cada atividade desenvolvida dentro da entidade assim como controlar horas ociosas de trabalho, possibilitando também um controle eficiente da qualidade do material utilizado e do desperdício (CREPALDI,

2018).

Os autores Oliveira, Muller e Nakamura (2000) mencionam que geralmente as pequenas empresas não fazem uso da prática de reconhecimentos de custos, planejamentos a curto e longo prazos, controle de gastos e análises das demonstrações contábeis. A desconsideração desta ferramenta dificulta a resistência ao mercado competitivo e aos impactos causados por crises políticas, guerras fiscais e principalmente crises econômicas. Essa readaptação está diretamente ligada à valorização da contabilidade como ferramenta de controle e planejamento.

Essa temática tem relevância acadêmica, social e pessoal por viabilizar análises do cenário atual de uma prestadora de serviços e demonstrar que é importante aos gestores, conhecerem e identificarem os custos assim como saberem planejar de modo que influencie diretamente as estratégias e decisões, e com isso possam prever fatores de riscos e compreenderem a saúde de sua empresa levando-a a uma possível obtenção de lucros. No decorrer da coleta e análise dos dados, os pesquisadores deram suporte ao empreendedor pesquisado pela coleta e análise dos dados o que indicou os caminhos necessários para o planejamento eficaz de custos por meio do registro e controle dos gastos, permitindo que sirva de modelo para outras prestadoras de serviços de mesmas características. Ressalta-se que nesse tipo de empresa, se não houver suporte do pesquisador, inclusive na coleta dos dados, inviabiliza-se análises aprofundadas pela falta de informações completas.

Licório *et al.* (2016) ao analisarem a influência da contabilidade de custos na formação do preço de vendas das micro e pequenas empresas, constataram que muitos dos gestores das micro e pequenas empresas, nem sequer tem noção da vantagem competitiva que a contabilidade de custos pode trazer para a empresa e, não raras vezes, tem ideias distorcidas sobre esta temática e a figura do contador, observando-se, de forma geral, um mau gerenciamento financeiro do negócio.

Nesse sentido, Veiga *et al.* (2016) pesquisaram a utilização da gestão de custos como suporte à tomada de decisões. Os resultados da pesquisa apontaram para as dificuldades dos gestores das micro e pequenas empresas em compreender as terminologias de custos que, ao serem indevidamente utilizadas podem comprometer a gestão dos custos e a tomada de decisões. Callado *et al.* (2003) reforçam que é preciso auxiliar os gestores das micro e pequenas empresas quanto às terminologias de custos, bem como há necessidade de analisar formas de adaptar os custos aos processos simplificados destas empresas.

Para Piccoli e Gasparetto (2015), o conhecimento dos custos fixos e variáveis da empresa, pela utilização do custeio variável, por exemplo, permitem aos gestores o conhecimento real da situação da empresa. O desfecho da pesquisa apontou para o fato de, nalgumas vezes, o gestor descobre que os resultados do negócio estão muito aquém do que seria necessário para gerar resultado positivo implicando na necessidade de repensar, reestruturar o negócio.

De acordo com Muller e Kriger (2002) o custo permite a formação e sistematização de um conjunto de informações que servirá de base para a maioria das aplicações de decisões gerenciais. Sobre este aspecto é necessário refletir de que forma o planejamento pode influenciar a obtenção de lucros e a tomada decisão no setor de prestação de serviço. Neste contexto, surge a questão de pesquisa: Como a elaboração do planejamento e análise dos custos influencia positivamente as empresas prestadoras de serviço? As micro e pequenas empresas, inclusive prestadores de serviços, pelas suas características tendem a ser menos estruturadas. Estas poderiam valer-se do planejamento e análise dos custos para obter melhores resultados e crescimento dos negócios.

Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é demonstrar a relevância do planejamento e da análise dos custos e sua aplicabilidade nas empresas prestadoras de serviços, procurando analisar qual o método de planejamento de custos utilizado na empresa pesquisada, e apresentar

a importância da análise dos custos para o planejamento e alcance do objetivo da empresa. Esta pesquisa se justifica pela importância de voltar a atenção para as micro e pequenas empresas, sobretudo quanto ao planejamento de custos, além da relevância da Região Metropolitana de Campinas como polo de desenvolvimento, inclusive das destas micro e pequenas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica compreende conceitos, fundamentos e características que norteiam a compreensão da pesquisa gerando informações relevantes sobre a importância da contabilidade de custos para tomadas de decisões, a sua aplicabilidade no setor de serviços, juntamente com análises e planejamento de custos que subsidiam as decisões empresariais.

2.1 A Importância da Contabilidade de Custos para a Tomada de Decisões

O controle de custos, outrora aplicado essencialmente no setor industrial, atualmente busca alcançar as empresas de prestação de serviços cuja função principal é validar e traçar estratégias (CREPALDI, 2018). O autor (2018) ressalta que a contabilidade tem se tornado ainda mais utilizada nas áreas gerenciais das empresas, principalmente quanto ao planejamento, controle de custos e tomada de decisões. Todavia, é relevante demonstrar ao pequeno e grande empreendedor que a contabilidade de custos é uma ferramenta de grande importância para que seu negócio não tenha somente potencial de crescimento, mas também obtenha lucros e estabilidade no mercado.

Compreender os conceitos e ferramentas da contabilidade de custos é um diferencial para os empreendedores que almejam obter vantagens competitivas no mercado, pois conforme relatam Leone e Leone (2010) essas ferramentas analisam os custos de acordo com sua relevância, dirigibilidade e variabilidade, ou seja, proporcionam informações importantes para as estratégias e decisões empresariais. Crepaldi (2018) complementa que ao possuir um sistema de custos eficiente na empresa, os gestores são capazes de conhecer seus custos, a necessidade de novos planejamentos e caminhos, analisar possibilidades de redução e corte de custos, saber a receita mínima do ponto de equilíbrio, obterem informações relevantes para a tomada de decisão, conhecerem a rentabilidade dos produtos e serviços, determinarem um preço de venda mais confiável e obterem melhores resultados em seus negócios.

Para Oliveira, Perez Júnior e Costa (2012), a Contabilidade de Custos se aplica em vários aspectos às prestadoras de serviços, pois não há diferenças relevantes nos aspectos conceituais, portanto, boa parte dos conceitos e análises de custos válidos para a indústria, são verdadeiros para as prestadoras de serviços; é possível implantar nas prestadoras de serviços as ferramentas da Contabilidade Gerencial, tais como orçamentos, custeio direto, apuração das margens de contribuição, análise do ponto de equilíbrio, precificação, entre outras.

Para que essas ferramentas da Contabilidade de Custos e/ou Gerencial proporcionem benefícios ao negócio faz-se necessário o conhecimento e empenho do empreendedor na utilização das mesmas. Por isso é fundamental a compreensão dos conceitos e aspectos voltados para a prestação de serviço, conforme expostos a seguir.

2.2 A Contabilidade de Custos e sua Aplicabilidade no Setor de Serviços

Nos últimos anos as empresas de serviços vêm ganhando espaço no mercado e na economia brasileira contribuindo significativamente para o crescimento do Produto Interno do país – PIB. Em 2018, com crescimento de 1,3%, foi o principal responsável pelo crescimento do PIB (SINDPRESTEM, 2019). Nesse sentido, adequar-se ao sistema de controle de custos é um distintivo para atender ao mercado com elevada competitividade, sendo necessário

compreender o quanto o planejamento de custos pode transformar o ponto de vista do gestor na hora de tomar decisões. Ribeiro (2011) relata que é fundamental que o investidor saiba identificar o preço de seus serviços e saiba também lidar com a concorrência e conhecer os resultados que foram obtidos nos serviços realizados. O propósito maior do processo e aplicação dos custos, inclusive nas empresas prestadoras de serviços, é de reconhecer o resultado contábil, controlar a eficiência do centro de responsabilidade e tomar decisões que facilitem a manutenção da melhoria contínua. Conceder relevância à Contabilidade de Custos, nada mais é do que prever e antecipar situações, outrora inexistentes, porém determinantes para uma arbitragem adequada e um desfecho financeiro favorável.

É bastante comum ouvir dos empresários do segmento de prestação de serviço, que o planejamento de custos é algo complexo e penoso de enfrentar (SEBRAE 2016), essa complexidade muitas vezes se dá devido ao próprio empreendedor ignorar o conhecimento dos custos do seu serviço. Martins (2018) afirma que a Contabilidade de Custos de fato não é algo simples ou fácil de desenvolver, e claramente exigirá maior dedicação do empresário para que o controle mantenha-se em dia. O empreendedor precisa ter consciência e disciplina com os gastos realizados no dia a dia, o controle deve ser realizado assiduamente, seja ele em caderno simples ou em uma planilha mais elaborada, de forma clara para que as informações sejam utilizadas nas análises e planejamento em favor da entidade.

A maior parte das empresas prestadoras de serviços tem uma peculiaridade quanto aos custos totais de sua organização, onde alguns gastos acontecem somente no momento da execução do trabalho, para isso, é indispensável o conhecimento e a separação dos valores gastos. Segundo IOB (2017) o controle de custos de uma prestadora de serviço assemelha-se a de uma empresa industrial, trazendo consigo as seguintes segregações: demonstrar os custos das diversas atividades do setor, alocar os custos de acordo com a natureza da organização (fixos ou variáveis), disponibilizar dados para que haja padronização para surtir efeito no controle, identificar custos unitários por atividade, elaboração de previsões que proporcionará melhor fixação de preço, introdução de novos serviços e, por fim, controlar e reduzir custos.

Dessa forma, é necessário que a empresa compreenda os conceitos, características e comportamentos de termos e nomenclaturas existentes em seu negócio, a fim de que a análise e o planejamento dos custos ocorram em favor da entidade. Alguns termos e classificações utilizados em empresa prestadora de serviço, que envolvem a contabilidade de custo, são: custos fixos e variáveis, despesas fixas e variáveis, investimentos, perdas, materiais diretos, mão de obra direta, margem de contribuição, formação do preço de venda, e ponto de equilíbrio (MARTINS 2018, CREPALDI, 2018).

2.2.1 Classificação dos Custos, Despesas, Investimentos e Perdas

A classificação dos custos em fixos ou variáveis, está relacionada ao volume produzido. Aqueles que variam de acordo com a produção, são considerados custos variáveis e só ocorrerão quando houver produção. Já os que não variam em relação ao volume produzido, são os considerados custos fixos e existirão independentemente de haver ou não produção, pois estão mais ligados à estrutura operacional da empresa (MARTINS, 2018).

Trazendo essa classificação para as empresas prestadoras de serviços, pode-se dizer que ao se considerar os custos relacionados ao volume de serviços executados, tem-se aqueles que variam de acordo com a quantidade de serviços prestados, sendo considerados como variáveis, e os que não variam de acordo com a quantidade de serviços prestados no período, são os considerados como custos fixos (NETO *et al.*, 2014).

Uma das dificuldades dos empreendedores é saber quanto dos custos fixos alocar a cada serviço, uma vez que os mesmos ocorrem sem que haja prestação de serviços, conseguindo assim colocarem um preço de venda que contemple esses gastos e proporcione retorno para a

empresa. Tocantins (2017) relata que uma maneira de fazê-lo é verificando quanto por cento os custos fixos representam da receita bruta do período. Dessa forma, supondo que uma empresa tem em média R\$ 4.500,00 de custos fixos mensais e obtém uma receita média de R\$ 20.000,00, o cálculo seria $CF\% = (CFM / RBM) \times 100$, onde os custos fixos representam 22,5% da receita, indicando que cada serviço vendido/executado deve conter 22,5% dos custos fixos representados em seu preço de venda. CF% é o percentual dos custos fixos em relação à receita bruta; CFM são os custos fixos médio do período; e RBM é a receita bruta média do período.

Em termos gerais, as despesas são os sacrifícios financeiros arcados pela empresa para obtenção de receitas, são os gastos que ocorrem fora do processo produtivo, ou seja, estão relacionados com os eventos que sucedem à fabricação, e são classificadas como fixas ou variáveis quando considerado o volume vendido (MARTINS, 2018). Trazendo esse conceito para uma entidade prestadora de serviço, pode-se dizer que as despesas são os gastos relacionados ao processo de venda do serviço e aqueles que vierem a ocorrer após a execução do serviço. Sendo assim, Ribeiro (2011) completa que as despesas fixas são aqueles valores que serão gastos independentemente de haver a venda do serviço ou não no período.

Já as despesas variáveis podem ser exemplificadas por valores gastos com impostos e comissão de venda do serviço. Para Martins (2018) elas são fáceis de serem mensuradas por serviço, já as despesas fixas são mais complexas, entretanto, a determinação dessa mensuração é importante para realizar a precificação. Tocantins (2017) descreve uma maneira para saber quanto da receita é consumida pelos custos fixos no período, que resumidamente pode ser compreendido como $DF\% = (DFM / RBM) \times 100$, onde DF% é o percentual da receita consumido pelas despesas fixas; DFM são as despesas fixas médias do mês e RBM receita bruta média do mês.

Todo tipo de empreendimento necessita realizar investimentos, seja ele para aquisição de bens de vida útil longa, ou bens para geração de lucros futuros. Martins (2018) comenta que os investimentos são os sacrifícios financeiros feitos pelas empresas para adquirirem bens de vida útil duradoura (bens do ativo imobilizado), assim como também investimentos realizados em aquisição de bens visando ganhos futuros, como por exemplo, compra de matéria prima.

Para as organizações prestadoras de serviço, os investimentos são os valores gastos com a aquisição de bens que possuem vida útil estimada e são necessários para a operacionalização das atividades, bem como ferramentas de trabalho ou materiais diretos.

Já as perdas estão ligadas aos valores gastos com imprevistos, algo que não havia intenção de se gastar, mas que, por algum acontecimento se faz necessário (IOB, 2017). Martins (2018) complementa que as perdas são eventos que ocorrem de forma involuntária e anormal, gastos oriundos de algum acontecimento não corriqueiro.

Os materiais diretos são os itens necessários para produzir e executar um produto ou serviço. São gastos consumidos na realização do serviço ou produto e mensurados de forma precisa (PADOVEZE, 2006). Para o desenvolvimento da prestação de serviço, são considerados como materiais diretos os gastos relacionados com os materiais aplicados na execução do serviço, por exemplo, serviço de eletricista (fios, tomadas, caixa de luz, entre outros, desde que não fornecidos pelos clientes).

Em relação à mão de obra direta (MOD) o que deve ser analisado e considerado são os esforços produtivos inerentes à equipe de trabalho na execução dos serviços prestados. Bruni e Famá (2012) frisam que este conceito refere-se ao pessoal que trabalha diretamente na elaboração do produto ou execução do serviço, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido. Tocantins (2017) salienta que para saber o valor do custo da hora da MOD pega-se todos os gastos com o pessoal que trabalha na execução dos serviços, inclusive encargos sociais, e divide-se pelo total de horas trabalhadas pelos empregados. Nesse sentido, pode-se dizer que o cálculo para saber o valor do custo da hora da MOD é feito da seguinte maneira: soma-se todos os gastos com salário do pessoal que trabalha diretamente na execução dos

serviços, juntamente com todos encargos sociais e benefícios pagos e divide-se pelo total de horas trabalhadas na execução dos serviços, se mensuradas. O total de horas pode ser calculado também, ao considerar o número de empregados vezes 160 horas ou 176 horas, por uma diária de 8 horas de trabalho, com média de 20 ou 22 dias úteis no mês.

2.2.2 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

A margem de contribuição é confundida por muitos como o lucro do produto ou do serviço, porém, margem de contribuição não é o lucro. Martins (2018) explica que a margem de contribuição é o retorno obtido dado o preço de venda praticado menos os gastos que de fato ocorreram para a confecção do bem ou serviço, ou seja, menos os custos e despesas variáveis. A margem de contribuição é o que sobra para a empresa primeiramente cobrir seus gastos fixos e, em seguida, começar a ter lucro pois esse resultado é representado apenas pelo abatimento dos custos e despesas variáveis do preço de venda.

Bertó e Beulke (2013) a consideram como a principal medida de desempenho de produtos e serviços prestados, umas das mais importantes e necessárias ferramentas para gestão e análises que a contabilidade de custos proporciona para aplicação nas organizações. Crepaldi (2010) ressalta que a margem de contribuição é o instrumento que permitirá a análise necessária para a tomada de decisões, é o suporte direto para a administração e controle dos gestores, pois é relevante saber qual dos serviços prestados gera maior lucratividade à entidade.

Conhecendo a margem de contribuição do produto ou serviço, o empreendedor é capaz de tomar decisões importantes como: aceitar ou não uma proposta de serviço, onde realizar cortes de produção quando há limitação na capacidade de execução dos serviços, qual ordem de prioridade estabelecer para venda dos serviços, se aceita o preço que o cliente está disposto a pagar, qual volume de serviços executar no período a fim de começar a obter lucro, que decisões tomar para maximizar seu resultado no mês, entre outras.

O propósito principal da aplicação da margem de contribuição nas entidades, é a busca por melhores resultados, e isso dependerá também das negociações que o empreendedor puder fazer para reduzir os valores e os custos dos serviços realizados (SEBRAE, 2016, CREPALDI, 2018). Saber o quanto de retorno cada serviço representa para a organização, quais os serviços são deficitários, as vantagens e desvantagens de oferecer determinado serviço, são informações necessárias para que a entidade promova aquilo que lhe for mais rentável, e este conhecimento é claramente visto através da aplicação desta ferramenta eficiente. Infelizmente, pesquisa recente revela que a maioria dos micros e pequenos empreendedores (60,6%) não tem conhecimento da margem de contribuição de seus negócios (MOUCO *et al.*, 2017).

O cálculo da margem de contribuição é composto por: preço de venda menos a somatória de custos e despesas variáveis [$MC = PV - (CV + DV)$], para sua aplicação é imprescindível que o administrador reconheça e discrimine cada um destes conceitos, a fim de saber quais são os gastos que devem ser considerados como custos e despesas variáveis, obtendo assim resultados que subsidiem as suas tomadas de decisões de modo concreto e gere confiança para quaisquer alterações de preços que gerem maximização de lucros.

Entretanto, como a maioria das empresas trabalham com mais de um produto ou serviço, é necessário encontrar uma margem de contribuição comum ou margem de contribuição média, a fim de realizar análises que envolvam o *mix* de produtos ou serviços ao mesmo tempo, principalmente para encontrar o ponto de equilíbrio. Bruni e Famá (2012) relatam que a margem de contribuição média pode ser encontrada pela simples multiplicação das margens individuais pela participação percentual nas vendas e depois somando o resultado.

O ponto de equilíbrio é importante para o empreendedor saber a partir de qual nível de receita, auferido no período, ele começa a ter lucro, pois até ali, ele já terá conseguido uma receita suficiente para cobrir todos os gastos do período. O ponto de equilíbrio demonstra o

ponto mínimo que a empresa deve operar para não ter prejuízos, mesmo que seja a custo de lucro zero (PADOVEZE, 2010). É o nível de produção onde os custos se igualam às receitas, ou seja, nasce da conjugação dos custos totais com as receitas totais, onde o resultado é igual a zero (MARTINS, 2018). Entretanto, para encontrar o ponto de equilíbrio, é necessário conhecer a margem de contribuição, pois conforme Martins (2018) o ponto de equilíbrio contábil ocorre quando as margens de contribuição totalizarem um valor suficiente para cobrir todas as despesas e custos fixos, sendo que neste ponto não há lucro e nem prejuízo. De acordo com Neto *et al.* (2014) o termo ponto de equilíbrio, também conhecido como *break-even point*, é um indicativo de segurança nos negócios, pois, refere-se ao ponto onde a organização não obtém nem lucros e nem prejuízos, está com resultado igual a zero.

O ponto de equilíbrio (PE) pode ser encontrado em forma de quantidade ou mesmo valor. Ao se dividir o total de custos e despesas fixos do período pela margem de contribuição unitária, tem-se a quantidade de serviços a serem executados no período para atingir o PE. Já ao dividir o montante de custos e despesas fixos do período, pelo percentual representativo da margem de contribuição, encontra-se o valor de receita a ser auferido para atingir o ponto de equilíbrio, ou também ao se multiplicar o preço de venda pela quantidade do PE, obtém-se o valor da receita (MARTINS, 2018; PADOVEZE, 2010). Dessa forma, assim como as empresas industriais e comerciais, as empresas prestadoras de serviços devem observar esses conceitos e informações para um correto planejamento e análise dos custos e uma precificação adequada, proporcionando informações relevantes para as tomadas de decisões gerenciais.

2.2.3 Formação do Preço de Venda

Formar o preço de venda do produto ou serviço não é uma atividade simples, entretanto, a precificação estabelecida pode definir inclusive a perenidade do negócio. Mouco *et al.* (2017) identificaram que mais da metade (54,3%) dos micros e pequenos empresários estabelecem seus preços de venda apenas com base no mercado e que essa prática ocorre independente do tempo de atuação da empresa, pois é seguida tanto por organizações que estão há menos de 1 ano no mercado quanto por aquelas que já atuam a mais de 10 anos.

Para Ciambelli Júnior (2017) muitos fatores são relevantes para formar o preço de venda e devem ser planejados, entre eles o conhecimento da margem de contribuição. Nesse contexto, pode-se ressaltar que para formar o preço de venda, é necessário conhecer os gastos que envolvem o processo de execução e comercialização do serviço juntamente com a margem de lucro desejada, e não apenas baseá-lo no mercado. Machado e Souza (2006) relatam três formas de formação o preço de venda: por meio da análise dos custos, imitação dos concorrentes ou inclusão de uma margem aceitável pelo mercado, entretanto, Martins (2018) afirma que o ideal seria precificar por meio de uma junção desses três pontos.

Uma das metodologias defendidas para a precificação é o *mark-up*, a qual considera os gastos envolvidos no processo, juntamente com a margem de lucro desejada, com exceção apenas do custo, pois o índice encontrado é aplicado no custo para se encontrar o preço de venda a ser praticado. Conforme Bruni e Famá (2012), o *mark-up* é um índice aplicado sobre os gastos do bem ou serviço, permitindo a obtenção do preço de venda. Padoveze e Takakura Júnior (2013) reforçam que o *mark-up* é um método utilizado, por meio de um indicador, para calcular de forma rápida os valores a serem praticados como preço de venda e indicar quanto do preço o produto e/ou serviço está acima do custo de venda. O *mark-up* pode ser calculado de duas formas, *mark-up* divisor ou *mark-up* multiplicador. Entretanto, ambos apresentam o mesmo preço de venda ao ser aplicado sobre o custo, sendo apenas formas diferentes fazê-lo.

Wernke (2005) salienta que, para cálculo do *mark-up* multiplicador, adotam-se os seguintes procedimentos: 1) Listar todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda (%PV) – (tributos, lucro desejado, impostos, comissões, despesas administrativas e gerais,

despesas com pessoal, etc); 2) Somar todos os percentuais incidentes sobre o preço de venda; 3) Partindo de 100% (%PV), subtrair a soma dos percentuais incidentes sobre o preço de venda; 4) O *mark-up* multiplicador é obtido dividindo “100” pelo resultado da fase anterior (3); 5) O preço de venda é calculado multiplicando o custo unitário pelo *mark-up* multiplicador (resultado fase anterior – 4). O *mark-up* divisor parte do mesmo procedimento apenas ocorrendo alterações nas fases 4 e 5, pois na fase 4 divide-se o resultado da fase 3 por 100, e na fase 5 divide o custo unitário pelo *mark-up* divisor para encontrar o preço sugestivo para obtenção da margem de lucro desejada. Como o preço de venda é um valor que representa todos os gastos, inclusive a margem de lucro, a fórmula expressa para seu cálculo consiste:

- ✓ *Mark-up* multiplicador (MKM) = $100 / (100 - \text{somatória percentuais incidentes})$
- ✓ *Mark-up* divisor (MKD) = $(100 - \text{somatória percentuais incidentes}) / 100$

Portanto, conhecendo os percentuais representativos dos impostos e gastos (exceção do custo) consegue-se calcular os *mark-up* e então aplicá-los sobre o custo para se ter o preço de venda (PV) representativo de qualquer produto ou serviço. Lembrando que, para determinar a precificação, usar apenas o *mark-up* não é suficiente, pois existem outros elementos como o próprio mercado para balizar se esse PV é aceitável ou não pelos clientes, dentre outras variáveis. Não sendo um PV praticável, precisa-se analisar o que pode ser reduzido nos gastos para se chegar a um preço mais aceitável e que ainda assim proporcione lucro à empresa.

3 METODOLOGIA

Considerando a proposta do artigo na área de custos para a micros e pequenas empresas, este estudo caracteriza-se como exploratório com abordagem qualitativa (BEUREN, RAUPP, 2012; RICHARDSON, 1999). Enquadra-se como estudo de caso, pela proposta de aprofundamento no planejamento de custos de uma determinada empresa. A empresa prestadora de serviços do ramo elétrico, situada na Região Metropolitana de Campinas foi escolhida por acessibilidade e por preencher requisitos como disponibilidade dos dados, permissão irrestrita para acompanhamento e coleta dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa. O caso é interessante por retratar a realidade corriqueira do pequeno empresário que trabalha baseado na intuição e luta para tornar a empresa viável, com sonhos de fazê-la crescer, prosperar.

Para o desenvolvimento do estudo, foi ajustada e aplicada uma entrevista semi-estruturada ao gestor da empresa (duração de 3 horas) para caracterização da empresa e do respondente, assim como questionamentos sobre as informações contábil-financeiras, além da autorização para disponibilização dos dados financeiros. Pela finalidade exclusivamente acadêmica de servir de modelo para demais gestores interessados em desenvolver o planejamento de custos, utilizou-se de elementos da pesquisa participante pela coleta dos dados enquanto aconteciam os fatos, pela interação com o proprietário da empresa, assim como pela projeção dos dados para planejamento futuro. Para análise da entrevista, os dados foram transcritos e utilizou-se do protocolo de análise de conteúdo de Bardin (2011) que compreende as etapas de pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial da entrevista.

A pesquisa também utilizou-se da coleta de dados secundários (pesquisa documental) através dos extratos bancários da empresa para compor os relatórios e proceder a análise. Para análise destes dados utilizou-se da estatística descritiva mediante uso das ferramentas do *Microsoft Excel* e *software IBM SPSS Statistics* versão 23.

Os relatórios fornecidos pela empresa (dados secundários), a observação participante na empresa para coleta dos dados que inexistiam formalmente, juntamente com os resultados da entrevista foram triangulados para gerar os relatórios de custos, compreender o funcionamento

dessa área na empresa e compor os resultados da pesquisa. Sempre que se deparava com uma informação faltante o entrevistado (gestor) era novamente questionado e procedia-se o acompanhamento in loco caso este não soubesse responder ao questionamento. Esse círculo de análise (verificação dos dados documentais, verificação in loco para registro das informações e questionamentos ao gestor) cessou quando todas as informações necessárias ou, ao menos possíveis de serem adquiridas, foram disponibilizadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Hortolândia/SP, em uma empresa prestadora de serviços de instalações e manutenções elétricas. Atualmente a empresa encontra-se em transição do regime tributário de MEI (Micro Empreendedor Individual) para Simples Nacional.

A fim de atingir os objetivos propostos, realizou-se uma entrevista obtendo informações referentes às características, surgimento e desenvolvimento da empresa, existência e situação dos controles internos financeiros, juntamente com os dados para realização de análises e planejamento dos custos. A empresa surgiu da ideia do empreendedor em mitigar a dificuldade de se encontrar bons profissionais da área para executarem serviços elétricos do dia a dia, assim como da oportunidade de dedicar-se a um trabalho que gostava e permitia flexibilidade de horários. Como as demais entidades, essa também encontrou, no início, dificuldades em conquistar e fidelizar seus clientes, porém o empreendedor seguiu alguns passos: busca por conhecimento (realizando curso técnico em elétrica); prestação de serviços realizados com qualidade e garantia gerando um *network* positivo na atração de novos clientes; e por fim, a propaganda e parcerias com empresas de materiais elétricos.

A empresa atende na Região Metropolitana de Campinas, prestando serviços de manutenção, revisões de instalações elétricas de baixa tensão, iluminação e tomadas. O empreendedor frisa que trabalha somente com a prestação de serviços (MOD), não envolvendo revenda de mercadorias que, quando é necessária a compra de materiais pela empresa, o valor é repassado ao cliente para reembolso apenas. A empresa não possui funcionários, entretanto, com a gama de serviços que realiza eventualmente surge a necessidade de contratos com o objetivo de auxílio nos serviços que carecem de mão de obra adicional, sendo pago, em média, R\$ 100,00 por uma diária de 8 horas, alimentação e transporte, além de materiais como EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) afim de garantir a segurança do profissional.

Em relação às questões financeiras, o administrador expõe que não realiza nenhum tipo de controle efetivo das receitas e gastos inerentes ao seu negócio. Além de não possuir também separação entre pessoa física e pessoa jurídica (princípio da entidade). Crepaldi (2018) ressalta a importância do conhecimento, controle e registro dos gastos para obter vantagens competitivas por meio de estratégias estabelecidas para a expansão empresarial. Entretanto, quanto aos gastos, o empresário narra como principais: combustível, IPVA, manutenção do veículo, alimentação, estacionamento, entre outros, que não consegue destacar, por não obter controle ou anotações inerentes ao assunto. Ressalta-se ainda que mensura os gastos mensais em torno de R\$ 2.500,00, e que podem aumentar de acordo com o surgimento de necessidades extras pela quantidade de serviços prestados no período, como por exemplo, contratação de mão de obra. Em acordo com Martins (2018), Ribeiro (2011) e Leone e Leone (2010) ressalta-se a importância de conhecer e registrar todos os custos envolvidos no negócio.

O empreendedor tem expectativas promissoras, a começar pelo desejo de aplicar o conhecimento adquirido no decorrer desta pesquisa, iniciando com a cisão da pessoa física em relação à pessoa jurídica, investindo algumas horas na realização do controle financeiro, além de buscar maior conhecimento tanto na sua área de atuação quanto nas áreas de controle e gestão de negócios. É de suma importância que as práticas de registros e controles sejam iniciadas

nesta empresa, de forma eficiente e constante, pois Martins (2018) e Ribeiro (2011) indicam que o controle diário é a palavra chave para determinar o gerenciamento do negócio. Como a empresa não possuía essa prática de registro e controle, os dados financeiros desta pesquisa, referente aos anos de 2016 e 2017, tem por base a movimentação bancária, sobre a qual são apresentadas algumas análises descritivas e comparativas desses respectivos períodos.

A Tabela 1 demonstra os principais gastos anuais apurados em 2016 e 2017, juntamente com a média mensal calculada pelo valor anual dividido por 12, revelando que os maiores gastos estão relacionados com pró-labore R\$ 47.915,90 (considerado todas as retiradas para uso pessoal), seguidos do combustível R\$ 7.061,45, depreciação R\$ 6.602,53, alimentação R\$ 4.359,13, ferramentas R\$ 2.607,38, entre outros, chegando a uma média mensal de R\$ 6.563,18 no ano de 2016 e R\$ 6.144,30 no ano de 2017.

Tabela 1: Total dos gastos anuais e média mensal

| DESCRIÇÃO | 2016 | MÉDIA MENSAL | 2017 | MÉDIA MENSAL |
|---------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| PRÓ LABORE | 47.915,90 | 3.992,99 | 44.153,55 | 3.679,46 |
| COMBUSTÍVEL | 7.061,45 | 588,45 | 7.512,32 | 626,03 |
| FERRAMENTAS | 2.607,38 | 217,28 | 1.182,43 | 98,54 |
| ALIMENTAÇÃO | 4.359,13 | 363,26 | 6.257,28 | 521,44 |
| PUBLICIDADE | 309,08 | 25,76 | 75,00 | 6,25 |
| TARIFAS BANCÁRIAS | 383,00 | 31,92 | 362,45 | 30,20 |
| MATERIAL ESCRITÓRIO | 307,49 | 25,62 | 121,05 | 10,09 |
| ESTACIONAMENTO | 88,00 | 7,33 | 323,00 | 26,92 |
| JUROS PASSIVOS | 1.783,00 | 148,58 | 730,00 | 60,83 |
| SEGUROS | 1.553,02 | 129,42 | 1.527,54 | 127,30 |
| IMPOSTOS | 601,49 | 50,12 | 632,04 | 52,67 |
| TELEFONE | 602,90 | 50,24 | 699,90 | 58,33 |
| IPVA | 749,39 | 62,45 | 486,96 | 40,58 |
| MANUTENÇÃO VEÍCULO | 1.964,43 | 163,70 | 1.410,00 | 117,50 |
| MOD TERCEIRIZADA | 1.870,00 | 155,83 | 1.450,00 | 120,83 |
| DEPRECIÇÃO | 6.602,53 | 550,21 | 6.808,07 | 567,34 |
| TOTAL | 78.758,19 | 6.563,18 | 73.731,59 | 6.144,30 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 1 e considerando que o gestor não possui conhecimento técnico sobre custos e despesas fixos e variáveis, é possível verificar que o valor relatado como média de R\$ 2.500,00 por mês. Como estedeseja uma retirada mensal de pró-labore (uso pessoal) em torno de R\$ 4.000,00, totaliza-se R\$ 6.500,00. No ano de 2016 esses gastos mensais ficaram um pouco acima (R\$ 6.563,18). Entretanto, em 2017, o valor médio mensal está abaixo (R\$ 6.144,30). Apesar de não haver o controle assíduo e o registro dos gastos, o empreendedor, tem uma boa noção dos valores gastos na sua empresa. Contudo, verificando os valores apurados em cada mês, observou-se oscilações, onde alguns meses apresentaram valores bem acima dessa média (5 meses 2016 e 3 meses de 2017), e outros abaixo, conforme descritos na Tabela

2.

Tabela 2: Gastos apurados mensalmente

| MESES | 2016 | 2017 |
|--------------|------------------|------------------|
| JANEIRO | 8.435,58 | 5.165,16 |
| FEVEREIRO | 9.871,58 | 4.536,28 |
| MARÇO | 9.553,12 | 8.863,18 |
| ABRIL | 6.895,21 | 11.973,53 |
| MAIO | 7.311,73 | 4.253,79 |
| JUNHO | 5.680,09 | 5.409,33 |
| JULHO | 2.900,39 | 5.403,82 |
| AGOSTO | 6.164,21 | 7.993,82 |
| SETEMBRO | 2.440,35 | 5.603,11 |
| OUTUBRO | 4.332,60 | 4.169,76 |
| NOVEMBRO | 3.036,97 | 3.917,46 |
| DEZEMBRO | 12.136,36 | 6.442,35 |
| TOTAL | 78.758,19 | 73.731,59 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao pró labore, o proprietário, relatou que precisa retirar para uso pessoal, o valor mensal de R\$ 4.000,00. Na média mensal, essas retiradas estão em torno disso (R\$ 3.992,99 em 2016 e R\$ 3.679,46 em 2017), entretanto, no mês a mês, existem bastante oscilações chegando a ser quase o dobro (dez/16) e mais que o dobro (abr/17). Isso pode ser decorrente da falta de controle do empresário e também por não ter separação entre pessoa física e pessoa jurídica, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Valores pró labore mensal

| PERÍODO | JAN | FEV | MAR | ABR | MAIO | JUN | |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 2016 | 6.290,25 | 6.430,61 | 6.408,44 | 4.458,60 | 4.093,85 | 3.580,23 | |
| 2017 | 2.550,66 | 2.354,38 | 6.181,44 | 9.102,19 | 1.938,02 | 3.336,31 | |
| PERÍODO | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | MÉDIA |
| 2016 | 1.354,55 | 3.305,12 | 1.136,24 | 1.886,08 | 997,38 | 7.974,55 | 3.992,99 |
| 2017 | 3.616,48 | 5.787,97 | 2.676,49 | 2.094,14 | 1.575,04 | 2.940,43 | 3.679,46 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para obter informações mais precisas e úteis para a tomada de decisões é importante realizar algumas análises mais aprofundadas. Oliveira, Perez Júnior e Costa (2012) e IOB (2017) relatam que a contabilidade de custos se aplica perfeitamente para as prestadoras de serviços, pois se consegue segregar e classificar os gastos. Sendo assim, classificou-se os gastos conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Classificação dos gastos da empresa

| DESCRIÇÃO | 2016 | 2017 | DESCRIÇÃO | 2016 | 2017 |
|-------------------------|------------------|------------------|---------------------------|------------------|------------------|
| CUSTO FIXO | | | DESPESAS FIXAS | | |
| PRÓ LABORE | 47.915,90 | 44.153,55 | COMBUSTÍVEL | 7.061,45 | 7.512,32 |
| FERRAMENTAS | 2.607,38 | 1.182,43 | PUBLICIDADE | 309,08 | 75,00 |
| ALIMENTAÇÃO | 4.359,13 | 6.257,28 | TARIFAS BANCÁRIAS | 383,00 | 362,45 |
| SEGUROS | 1.553,02 | 1.527,54 | MATERIAL ESCRITÓRIO | 307,49 | 121,05 |
| IPVA | 749,39 | 486,96 | ESTACIONAMENTO | 88,00 | 323,00 |
| MANUTENÇÃO VEÍCULO | 1.964,43 | 1.410,00 | JUROS PASSIVOS | 1.783,00 | 730,00 |
| DEPRECIÇÃO | 6.602,53 | 6.808,07 | IMPOSTOS | 601,49 | 632,04 |
| | | | TELEFONE | 602,90 | 699,90 |
| TOTAL | 65.751,78 | 61.825,83 | TOTAL | 11.136,41 | 10.455,76 |
| CUSTOS VARIÁVEIS | | | DESPESAS VARIÁVEIS | | |
| MOD TERCEIROS | 1.870,00 | 1.450,00 | | | |
| TOTAL | 1.870,00 | 1.450,00 | TOTAL | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os custos são os gastos relacionados à execução do serviço e podem ser considerados fixos ou variáveis (MARTINS, 2018; NETO *et al.*, 2014), dessa forma, os gastos apresentados na Tabela 4: - pró labore, ferramentas, alimentação, seguros, IPVA, manutenção veículo e depreciação foram considerados como custos fixos, pois observou-se que o valor mensal não se altera com relação a quantidade de serviços executados no período e esses gastos são mais relacionados com a execução dos serviços do que com as vendas. O único gasto considerado como custo variável foi a mão de obra de terceiros.

A empresa pesquisada tem algumas particularidades, pois o proprietário é basicamente o único a executar os serviços, além de não trabalhar com a venda dos materiais utilizados nos serviços, portanto, somente realiza mão de obra. Empresas prestadoras de serviço têm como principais gastos a mão de obra e os materiais diretos, conforme relatam os autores Bruni e Famá (2012) e Padoveze (2006), sendo esses os principais custos variáveis (MARTINS, 2018).

Já em relação às despesas, as mesmas também podem ser consideradas como fixas ou variáveis (MARTINS, 2018; RIBEIRO, 2011). Pela Tabela 4, os gastos classificados como despesas são: combustível, publicidade, tarifas bancárias, material escritório, estacionamento, juros passivos, impostos e telefone, sendo consideradas como fixas por não variarem de acordo com o volume de serviços vendidos. Vale ressaltar que o pró-labore foi classificado como custo por ser considerado como remuneração dos serviços prestados e combustível foi considerado como despesa por não se conseguir mensurar de fato o que foi gasto na realização de orçamentos e vendas e o que é decorrente de idas e vindas para a realização de serviços. Como ambos possuem caráter redutor da receita, essa classificação não vai alterar o resultado.

Em relação ao resultado, conforme a Tabela 5, a empresa pesquisada obteve saldo positivo em ambos os anos, entretanto, o lucro em 2016 foi bem pequeno (R\$ 449,43). Já em 2017 foi maior (R\$ 3.376,41). O empreendedor entrevistado informou que não possuía controle para saber o resultado obtido em cada período. Ribeiro (2011) e Crepaldi (2018) falam da importância de conhecer os gastos para poder reconhecer o resultado contábil em empresas prestadoras de serviço, assim como para poder estabelecer estratégias a serem seguidas para maximização do resultado.

Tabela 5: Apuração do resultado do exercício

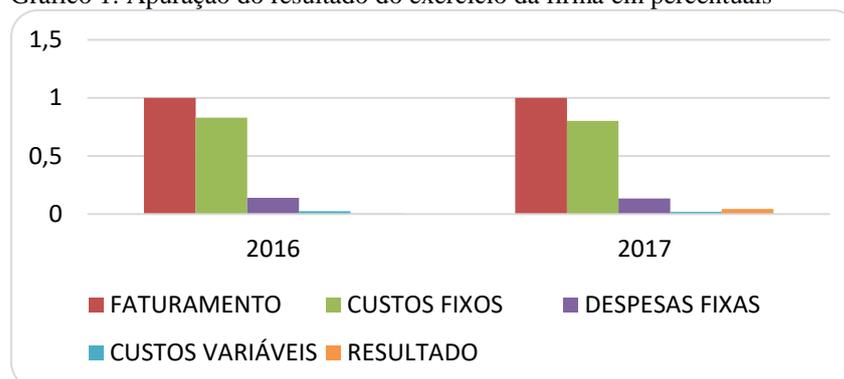
| DESCRIÇÃO | 2016 | 2017 |
|----------------------|---------------|-----------------|
| FATURAMENTO | 79.207,62 | 77.108,00 |
| (-) CUSTOS FIXOS | 65.751,78 | 61.825,83 |
| (-) DESPESAS FIXAS | 11.136,41 | 10.455,76 |
| (-) CUSTOS VARIÁVEIS | 1.870,00 | 1.450,00 |
| (=) RESULTADO | 449,43 | 3.376,41 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, pela Tabela 5, que no ano de 2017, mesmo havendo uma redução do faturamento, a empresa conseguiu obter um resultado bem mais expressivo, o que leva a inferir que, se o proprietário possuísse controle e conhecimento dos seus gastos poderia ter obtido um resultado bem melhor em 2016, uma vez que seu faturamento foi em torno de 2,7% maior $(((79.207,62/77.108) - 1) \times 100)$ que o do ano 2017.

Analisando em termos percentuais, verifica-se, no Gráfico 1, que as despesas fixas e os custos variáveis mantiveram-se iguais de um ano para o outro pois, tanto em 2016 quanto em 2017 representaram 14% e 2%, respectivamente. Já os custos fixos que em 2016 consumiam 83% da receita, em 2017 passaram a representar apenas 80% do faturamento, apresentando uma subtração de 3%, o que significou o aumento no resultado que em 2017 ficou em 4% do faturamento, contra 1% no ano de 2016.

Gráfico 1: Apuração do resultado do exercício da firma em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa.

Após as análises realizadas, inicialmente, propõe-se implementar a prática de registros dos eventos econômicos inerentes às transações ocorridas no dia a dia da empresa, a fim de proporcionar uma compreensão, mensuração e controle corretos dos dados e de um planejamento eficiente dos custos e despesas. Outro ponto proposto é o planejamento dos gastos a partir do que foi observado nas análises realizadas juntamente com o acréscimo de alguns elementos entendidos como necessários para uma gestão eficaz e para o desenvolvimento do empreendimento.

Uma das características da empresa escolhida para análise é que ela trabalha exclusivamente com execução de mão de obra, basicamente prestada pelo proprietário, não envolvendo quaisquer espécies de revenda de mercadoria, assim como raras contratações de MOD de terceiros. Portanto, dado o fato de que a MOD é prestada pelo próprio dono da empresa e todas as retiradas pessoais foram consideradas como pró-labore, o qual apresentou várias oscilações entre os meses, a proposta foi fixar um pró labore mensal, que será retirado, independentemente da quantidade de serviços prestados no mês, juntamente com um valor para cada hora de serviço prestado, a qual representará pagamento variado mediante o volume de serviços realizados no período.

Utilizando-se da abordagem de Tocantins (2017) para cálculo da MOD, juntamente com

o piso salarial para eletricitista, referenciado pelo SINE – Site Nacional de Empregos – (2018), em R\$ 2.283,78 e R\$ 2.740,53 para eletricitistas que trabalham em pequenas e médias empresas, respectivamente, e R\$ 3.288,64, para eletricitista *master*, com mais de 8 anos de experiência em organizações de grande porte, procedeu-se ao cálculo. O valor fixo estipulado como pró labore é de R\$ 2.000,00 e a MOD ficou baseada em R\$ 3.300,00 mensal (eletricitista *master*) pela realização de 176 horas trabalhadas na execução de serviços, sendo que a retirada da MOD é proporcional à quantidade de horas que trabalhará. Portanto, considerando uma jornada de 8 horas por dia, e uma média de 22 dias úteis no mês, o que totaliza 176 horas mensais, tem-se que o valor da MOD por hora, é de R\$ 18,75.

Na hipótese de contratação de MOD terceirizada o empreendedor relata que efetua o pagamento no valor de R\$ 100,00/dia, significando uma média de MOD/hora de R\$ 12,50, dada a jornada de 8 horas. Comparando esse valor com a MOD/hora considerada para o gestor, indica uma diferença de R\$ 6,25 o que é justificável dada a responsabilidade da execução ser dele.

Baseado na abordagem dos autores Crepaldi (2018), Ribeiro (2011), Oliveira, Perez Júnior e Costa (2012) e Leone e Leone (2010) sobre a importância do controle e planejamento dos gastos para a realização de uma gestão eficaz, foi elaborado um planejamento médio mensal dos gastos estabelecidos para 2018. O Quadro 6, apresenta esse planejamento, evidenciando a mudança do valor do pró-labore para R\$ 2.000,00, indicando custos fixos no total de R\$ 3.540,63, despesas fixas R\$ 893,50, apresentando uma média mensal de gastos fixos no valor de R\$ 4.434,13, e os custos variáveis no valor de R\$ 3.300,00, considerando R\$ 18,75 de MOD por hora e 176 horas trabalhadas mensalmente.

Tabela 6: Planejamento Mensal dos Gastos 2018

| DESCRIÇÃO | R\$ | DESCRIÇÃO | R\$ |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| CUSTOS FIXOS | | DESPESAS FIXAS | |
| PRÓ LABORE | 2.000,00 | COMBUSTÍVEL | 700,00 |
| FERRAMENTAS | 100,00 | PUBLICIDADE | 6,50 |
| ALIMENTAÇÃO | 550,00 | TARIFAS BANCÁRIAS | 32,00 |
| ESTACIONAMENTO | 30,00 | MATERIAL ESCRITÓRIO | 10,00 |
| SEGUROS | 130,00 | JUROS PASSIVOS | 30,00 |
| IPVA | 40,00 | IMPOSTOS | 55,00 |
| MANUTENÇÃO VEÍCULO | 120,00 | TELEFONE | 60,00 |
| DEPRECIÇÃO | 570,63 | | |
| TOTAL CF | 3.540,63 | TOTAL DF | 893,50 |
| TOTAL GASTOS FIXOS | | | 4.434,13 |
| CUSTOS VARIÁVEIS | | | |
| MOD/HORA | | | 18,75 |
| MOD MENSAL ESTIMADA | | | 3.300,00 |
| TOTAL CV | | | 3.300,00 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ribeiro (2011) e Ligório *et al.* (2016) ressaltam que é fundamental a análise de preço de venda de serviço a fim de lidar com a concorrência e visualizar os resultados obtidos. Considerando este princípio, a partir do planejamento de gastos traçado para a empresa pesquisada, é demonstrado os três principais serviços e sobre eles apresentado os cálculos da margem de contribuição individual e comum, o ponto de equilíbrio, as expectativas de lucro e por fim, a precificação por meio do *mark-up*. Os principais serviços analisados na empresa pesquisada, são Serviço A: Reformas (Retirada de infraestrutura antiga e instalação de componentes novos); Serviço B: Instalações (Tomadas com infraestrutura e QDC-Quadro de Distribuição) e Serviço C: Iluminações (Pontos de iluminação simples com infraestrutura), sendo que a representatividade deles no faturamento da empresa é de 40% para o Serviço A, 35% para o Serviço B e 25% para o Serviço C, e seus respectivos valores de venda são: R\$ 1.500,00, R\$ 1.200,00 e R\$ 400,00.

Conhecendo o preço de venda praticado em cada serviço, juntamente com o tempo necessário para a realização dos mesmos e estabelecido o valor da MOD/hora, consegue-se encontrar a margem de contribuição (MARTINS, 2018) de cada serviço, pois, nesse caso, os gastos variáveis correspondem apenas ao valor da MOD composta pelas horas necessárias para a execução de cada serviço, conforme relatado pelo empresário: Serviço A – 20 horas, Serviço B – 16 horas, e Serviço C – 6 horas. Sendo assim a margem de contribuição (PV – CV) do Serviço A é de R\$ 1.125,00 (1.500,00 – 375,00), do Serviço B é de R\$ 900,00 (1.200,00 – 300,00) e do Serviço C é R\$ 287,50 (400,00 – 112,50).

Bertó e Beulke (2013) e Crepaldi (2018) salientam da importância do conhecimento da MC como principal medida de desempenho dos serviços ao apresentar quais serviços são mais rentáveis. A análise revela que: o Serviço A possui maior MC (R\$ 1.125,00); em termos percentuais, tanto o Serviço A quanto o B possuem um retorno de 75%; seguidos do Serviço C com um retorno de 71,88%; sendo o Serviço A o que deve ser mais incentivado, seguido do B, pois um volume menor de execução deles proporciona o mesmo lucro que um volume maior necessário do Serviço C para obter o mesmo resultado.

Quando a empresa trabalha com um *mix* de serviços os autores Bruni e Famá (2012) indicam calcular a margem de contribuição média para um conjunto de serviços com base na representatividade de cada serviço no faturamento da empresa pesquisada. Dessa forma calculou-se a margem de contribuição unitária média (MCI x representatividade), no valor de R\$ 836,88, pois ao multiplicar a (MCI) margem de contribuição individual pelo percentual representativo tem-se o resultado de R\$ 450,00 (1.125,00 x 40%) para A, R\$ 315,00 (900,00 x 35%) para B e R\$ 71,88 (287,50 x 25%) para C que somados resultam na (MCM) margem de contribuição média.

Mesmo a margem de contribuição (MC) sendo uma informação importante de auxílio aos gestores nos processos decisórios e estratégicos, conforme Sebrae (2016) o propósito principal da MC é a busca por melhores resultados. A maioria de micros e pequenos empresários não conhecem a margem de contribuição dos seus produtos e serviços conforme revelado na pesquisa de Mouco *et al.* (2017) o que está de acordo com a pesquisa realizado onde empreendedor desconhece a MC em relação aos serviços que executa.

A partir da margem de contribuição vários tipos de análises podem ser realizados, desde o percentual de retorno dos serviços, representatividade dos produtos no resultado da empresa, até o ponto de equilíbrio (PE) tanto em valor quanto em quantidade, que indica qual o volume de serviços que a empresa deve executar ou a receita a ser auferida no período a fim de conseguir, ao menos, que não ocorra prejuízos no período. Diante disso, como o planejamento proposto para a empresa pesquisada, apresenta um montante de R\$ 4.434,13 de gastos fixos (Tabela 6), e a margem de contribuição média calculada (Tabela 8) é de R\$ 836,88, calculou-

se o ponto de equilíbrio com base nos fundamentos descritos pelos autores Martins (2018) e Padoveze (2010, conforme a Equação 1.

Equação 1: Ponto de Equilíbrio em Quantidade

$$PE = \frac{CFT + DFT}{MC}$$

$$PE = \frac{(3.540,63 + 893,50)}{836,88}$$

$$PE = 5,30$$

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa atinge o PE com 5,3 serviços por mês. De acordo com a representatividade de cada um, a execução desses 6 serviços fica distribuída à proporção de 3 Serviços A, 2 Serviços B e 1 Serviço C, que calculados pelo preço de venda de cada um, revela um faturamento de R\$ 7.300,00 que a empresa precisa auferir no período a fim de conseguir, ao menos resultado zero, conforme discutido pelos autores Martins (2018), Padoveze (2010) e Neto *et al.* (2014). O tempo para execução dos mesmos são de 98 horas ((3x20) + (2x16) + (1x6)).

Como o PE em quantidade é arredondado para cima, o ponto de equilíbrio obtido em valor, que representa o faturamento (obtido pela multiplicação da quantidade de cada serviço pelo seu preço de venda) pode apresentar valor um pouco acima do realmente necessário para atingir o PE no período. Os autores Martins (2018) e Padoveze (2010) descrevem outra maneira de se encontrar o ponto de equilíbrio em valor (dividindo o total de custos e despesas fixos, pela margem de contribuição percentual), que aplicado o mesmo raciocínio utilizado para encontrar a MCM em valor, para calcular a margem de contribuição média em percentual, tem-se o resultado de 74% (Quadro 7), o que significa que os gastos variáveis são de 26% da receita.

Tabela 7: Margem de contribuição média percentual.

| Descrição | PV | MC | MC% | Representatividade | MCM% |
|--------------|----------|----------|--------|--------------------|------------|
| Serviço A | 1.500,00 | 1.125,00 | 75,00% | 40% | 30% |
| Serviço B | 1.200,00 | 900,00 | 75,00% | 35% | 26% |
| Serviço C | 400,00 | 287,50 | 71,88% | 25% | 18% |
| Total | | | | 100% | 74% |

Fonte: Dados da pesquisa

O ponto de equilíbrio em valor é cerca de R\$ 5.992,07, ou seja, auferindo essa receita a empresa obtém resultado zero no período, pois deduzidos os 26% de gastos variáveis desse faturamento, tem-se uma margem de contribuição total que representa 74% desse faturamento, e exatamente igual ao valor dos gastos fixos, totalizando resultado zero e, a partir do momento em que a receita começar a ser superior a esse valor, significa que a empresa está obtendo lucro, e quanto maior o faturamento, maior será o lucro no período, conforme a Equação 2.

Equação 2: Ponto de Equilíbrio em Valor

$$PEV = \frac{CFT + DFT}{MCM\%}$$

$$PEV = \frac{(3.540,63 + 893,50)}{0,74}$$

$$PEV = 5.992,07$$

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da realização do planejamento de custos, das margens de contribuição e pontos de equilíbrio, seguiu-se as análises inerentes à precificação dos serviços. Machado e Souza (2006) e Ciambelli Júnior (2017) falam da importância de conhecer os custos e margem de contribuição para a formação do preço de venda. Uma metodologia comum utilizada é o *mark-up* que Padoveze e Takakura Júnior (2013) e Wernke (2005) mencionam que se considere os percentuais de todos os gastos (com exceção do custo variável) e o percentual de lucro desejado para composição do preço de venda. Partindo do faturamento de R\$ 7.300,00, e do valor de R\$ 4.434,13 de gastos fixos apresentados no planejamento (Tabela 6), realizou-se as seguintes análises para aplicação do *mark-up*: a) o percentual do faturamento consumido pelos gastos fixos é de 61% ($4.434,13 / 7.300 \times 100$); b) o percentual de lucro é de 13%, representando uma soma em torno de 10% a mais no que a empresa apurou nos anos de 2016 (1%) e 2017 (4%). Inserindo essas informações na fórmula do *mark-up* multiplicador $[100 / (100 - \text{soma percentuais incidentes PV})]$ descrita pelos autores Bruni e Famá (2012), Padoveze e Takakura Júnior (2013) e Wernke (2005) indica-se o índice de 3,8462, conforme a Equação 3.

Equação 3: *Mark-up* Multiplicador

$$\begin{aligned} \text{MKM} &= 100 / (100 - \text{soma percentuais incidentes}) \\ \text{MKM} &= 100 / ((100 - (61+13))) \\ \text{MKM} &= 100 / (100 - 74) \\ \text{MKM} &= 100 / 26 \\ \text{MKM} &= 3,8462 \end{aligned}$$

Fonte: Construído com dados da pesquisa e baseados em Bruni e Famá (2012), Padoveze e Takamura Júnior (2013) e Wernke (2005)

Aplicando esse índice do *mark-up* (MKM = 3,8462) nos custos variáveis dos serviços, tem-se o preço de venda mínimo de R\$ 1.442,33 para o Serviço A, R\$ 1.153,86 para o Serviço B e R\$ 432,70 para o Serviço C (Quadro 8), indicando que os preços de venda praticados pela empresa, com exceção do Serviço C, estão acima, o que infere que o mesmo deveria estar conseguindo obter maiores lucros, pois mesmo o PV praticado do Serviço C sendo menor, o PV maior dos Serviços A e B compensam entre si as diferenças. Portanto, os preços praticados pelo gestor correspondem ao mínimo calculado e apontam margens de lucros.

Tabela 8: Preço de venda calculado x preço praticado

| PV = CV x MKM | | | | |
|----------------------|-----------|------------|---------------------|---------------------|
| Descrição | CV | MKM | PV Calculado | PV Praticado |
| Serviço A | 375,00 | 3,8462 | 1.442,33 | 1.500,00 |
| Serviço B | 300,00 | 3,8462 | 1.153,86 | 1.200,00 |
| Serviço C | 112,50 | 3,8462 | 432,70 | 400,00 |

Fonte: Dados da pesquisa

A precificação não é uma tarefa simples, pois envolve vários fatores relevantes para o seu estabelecimento, entre eles, conhecimento da margem de contribuição, características e gastos que envolvem o processo de execução e comercialização, margem de lucro desejado, além de considerar o fato de ser um preço aceitável pelo mercado e compatível com os concorrentes. Portanto, deve-se considerar todos esses fatores e não apenas um ou outro conforme relatam Machado e Souza (2006), Martins (2018) e Ciambelli Júnior (2017).

As análises realizadas na empresa pesquisada apontam para a importância do controle,

registro e conhecimento desses fatores a fim de obter melhores resultados e desempenhos na execução das atividades econômicas, assim como assegurar a perenidade do negócio. Os resultados da pesquisa vão ao encontro dos estudos de Ligório *et. al* (2016) que indicam a importância de se ter noção da importância dos custos como ferramenta de gestão da empresa, e de Piccolli e Gaspareto (2015) que reforçam a necessidade do real conhecimento da situação da empresa para então poder se trabalhar com elementos que permitam o crescimento da mesma.

Observa-se, na empresa pesquisada, elementos comuns ao dia a dia dos empreendedores nas micro e pequenas empresas tais como dificuldade de relacionar os custos e despesas, separação do que é pessoa física daquilo que pertence ao negócio, saber qual o ponto de equilíbrio do negócio assim como sua margem de contribuição para se fazer um adequado planejamento dos custos e formação do preço de venda. Felizmente os resultados apontam para o potencial de crescimento da empresa pelos seus resultados positivos e, se corretamente seguidos os princípios básicos de custos e formação do preço de vendas, que a empresa tenha crescimento sustentado e conhecido, e não apenas a noções de resultado.

5 CONCLUSÕES

Considerando os desafios da micro e pequena empresa brasileira em se manter no mercado, o objetivo desse estudo foi demonstrar a relevância do planejamento e da análise dos custos e sua aplicabilidade nas empresas prestadoras de serviços. A pesquisa documental, juntamente com a entrevista e observação participante permitiram constatar a falta de controle e conhecimento por parte do gestor com relação aos gastos, finanças e lucratividade de sua empresa, assim como a falta de consideração do princípio da entidade. Contudo, o proprietário, é empreendedor e tem aprimorado seus serviços por meio da realização de cursos técnicos na área de atuação, prestação de serviço de qualidade e garantia para fidelizar clientes e gerar *network* positivo, além de parcerias com empresas de materiais elétricos.

Dadas as características da empresa em não possuir funcionários, bem como não trabalhar com a venda de materiais, e sim somente com a prestação de serviço (mão de obra) realizada essencialmente pelo próprio proprietário, os principais gastos levantados a partir dos dos extratos bancários, somavam R\$ 78.758,19 em 2016, com uma média mensal de R\$ 6.563,18, e para o ano de 2017 os valores mantiveram-se bem próximos, R\$ 73.731,59 e R\$ 6.144,30 respectivamente. Constatou-se que mesmo não possuindo controles e registros dos gastos, o empreendedor pesquisado possui uma noção dos gastos mensais de sua empresa ao declarar uma média mensal de R\$ 6.500,00 na entrevista.

Constatou-se também que gastos da empresa representaram, para os anos de 2016 e 2017 respectivamente, um total de Custos Fixos de R\$ 65.751,78 e R\$ 61.825,83, Despesas Fixas de R\$ 11.136,41 e R\$ 10.455,76 e Custos Variáveis no valor de R\$ 1.870,00 e R\$ 1.450,00. Sendo assim, apesar de em 2016 o faturamento ter sido maior, o lucro foi de apenas 1% do faturamento, e em 2017 o lucro representou 4% do faturamento.

Mediante as análises feitas, foi proposta projeção de custos, baseado nos gastos atuais, com algumas considerações: o pró-labore será de apenas R\$ 2.000,00 mensal, sendo as demais retiradas do proprietário proporcionais à execução dos serviços como MOD, a qual é de R\$ 18,75 por hora; os custos fixos mensal ficaram em R\$ 3.540,63 e as despesas fixas R\$ 893,50, o que totaliza gastos fixos mensais no valor de R\$ 4.434,13. A partir desse planejamento, as análises realizadas indicam um ponto de equilíbrio em quantidade de 6 serviços (3 Serviços A, 2 Serviços B e 1 Serviço C) realizados no mês para obtenção de resultado zero, apresentando uma receita de R\$ 7.300,00, e um ponto de equilíbrio em valor, pela margem de contribuição média de R\$ 5.992,07 como suficiente para a empresa auferir uma receita igual aos gastos.

Também analisou-se a precificação dos serviços, obtendo o preço de R\$ 1.442,33 para o Serviço A e R\$ 1.153,86 para o Serviço B, valores esses abaixo dos então praticados atualmente que são R\$ 1.500,00 e R\$ 1.200,00 respectivamente, e preço de R\$ 432,70 para o Serviço C, sendo o único acima do praticado pela empresa que é de R\$ 400,00. Ressaltando que os preços praticados correspondem à precificação calculada e apontam margens de lucros.

Conclui-se que as análises realizadas na empresa pesquisada apontam para a eficácia e importância do planejamento, controle, registro e conhecimento de todos esses fatores essenciais como instrumento gerencial, os quais proporcionam ferramentas de análise da proporção do resultado obtido, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, precificação, classificações dos gastos, entre outros a fim de obter melhores resultados e desempenhos na execução das atividades econômicas, assim como assegurar a perenidade do negócio. Também verifico-se se plenamente possível a aplicação do planejamento de custos em empresas prestadoras de serviços.

Recomenda-se ao empresário, o que é extensível às demais empresas que, apesar das limitações técnicas sobre o assunto, que seja feita a separação entre a pessoa física e pessoa jurídica, o controle e registro assíduos dos eventos financeiros da empresa, além de acompanhamento e análises comparativas entre o planejamento e o que tem ocorrido mensalmente, verificação de alcance do ponto de equilíbrio, juntamente com apuração de resultado mensal.

Considerando a realidade dos pequenos empresários que carecem de modelos práticos e facilmente implementáveis ao seu negócio, esta pesquisa contribui com um modelo de planejamento e análise dos custos replicável nas empresas prestadoras de serviços, mas também extensível aos demais tipos de empreendimentos. O artigo serve de consulta e material de análise para aplicação na empresa, por parte dos gestores que desejam desenvolver, melhorar ou ainda profissionalizar seu departamento financeiro e de custos. Também poderá ser utilizado como material didático, pelos docentes, para que os alunos possam analisar o contexto, desafios realidade do planejamento de custos nas micro e pequenas empresas

O artigo soma-se aos estudos que pretendem facilitar a transposição dos conhecimentos de custos largamente utilizados nas empresas de grande porte para as micro e pequenas empresas de forma a viabilizar os negócios e reduzir probabilidade de falências.

A limitação do estudo está relacionada com os dados financeiros obtidos por meio dos extratos bancários. Embora o prestador receba a maior parte de suas receitas via banco, entende-se que tais dados não representa a totalidade do gastos da empresa, o que pode tornar os dados analisados apenas uma representação e não a real situação econômica da empresa.

Sugere-se para estudos futuros a replicação da pesquisa em outras empresas com ramos de atuação distintos comparando-os de forma a ampliar as possibilidades formação dos gestores de pequenos empreendimentos. Também sugere-se verificar o desempenho da empresa pesquisada nos anos subsequentes a fim de para verificar o impacto do planejamento de custos na empresa pesquisada.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2011.

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável as Ciências Sociais. In:

BEUREN, I. M. (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CIAMBELLI JÚNIOR, C. C. Contabilidade de Custos Aplicada no Preço de Venda dos Produtos. **Revista Gestão em Foco**. v. 9, p. 51-59, 2017. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2017/009_contabilidade_custos_aplicada_pre%C3%A7o_venda_produtos.pdf>. Acesso em: 28 set. 2017.

CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

IOB. **Manual de Procedimentos, Temática Contábil e Balanços**. 2017. Boletim IOB – Informações Objetivas, Fascículo nº 24/2017; Fascículo nº 37/2017.

LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LICÓRIO, C.; Souza, E. G.; DIAS, J. L.; MELO, M. S. A influência da contabilidade de custos e do profissional contabilista na formação do preço de venda das micro e pequenas empresas de Porto Velho. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**. Osasco, v. 2 n. 1, jun-jul, 2016. Disponível em: <<http://fatecosasco.edu.br/fatecosasco/ojs/index.php/remipe/article/view/76/40>>. Acesso em: 29 nov. 2019.

MACHADO, D.; SOUZA, M. Análise das Relações entre a Gestão de Custos e a Gestão do Preço de Venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, v. 2, n. 1, p. 42-60, 2006. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/109/68>>. Acesso em: 28 set. 2017.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MOUCO, M. F.; AQUINO, N.; LAMES, L. C. J. A Importância da Utilização da Contabilidade de Custos Alinhada a um Sistema de Gestão para Gerenciamento nas Micros e Pequenas Empresas do Município de Hortolândia. **Anais... ENAIC – Encontro Anual de Iniciação Científica**. CD-ROM. UNASP, 2017.

MULLER, C. J.; KRIGER, J. S. Gestão de Custos em Empresas de Distribuição. **Revista FAE**, v. 5, n. 3, p. 23-29, set./dez. 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/483/378>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

NETO, A. C. S. *et al.* **Contabilidade de Custos**. São Paulo: IOB, 2014.

OLIVEIRA, A. G.; MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A Utilização das Informações Geradas pelo Sistema de Informação Contábil como Subsídio aos Processos Administrativos nas Pequenas Empresas. **Revista FAE**, v. 3, n. 3, p. 5-12, set./dez. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/508/403>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**: textos, casos práticos e testes com as respostas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PADOVEZE, C. L.; TAKAKURA JÚNIOR, F. K. **Custo e Preços de Serviços: logística, hospitais, transporte, hotelaria, mão de obra, serviços em geral**. São Paulo: Atlas, 2013.

PICCOLI, K. A.; GASPARETTO, V. Informações de custos na avaliação de resultado de produtos de uma pequena empresa. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 2, p. 53-70, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/22597/17954>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, J. J. **Análise de Custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. **Cartilha Saiba Mais: O que é Margem de Contribuição?** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-o-que-e-margem-de-contribuicao,a45ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 18 set. 2017.

SINDEPRESTEM. **Setor de serviços sustenta o crescimento do PIB de 2018**. Disponível em: <<https://www.sindeprestem.com.br/noticias-e-midia/fatos-e-noticias/3556-01-03-2019-setor-de-servicos-sustenta-o-crescimento-do-pib-de-2018-veja.html>>. Acesso em: 20 nov. 2019

SINE. **Média Salarial de Eletricista**. 2018. Disponível em: <<https://www.trabalhabrasil.com.br/media-salarial-para-eletricista>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

TOCANTINS, S. **Custos e Preço de Venda na Prestação de Serviços**. SEBRAE: Ago. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-na-prestacao-de-servicos,b6c6164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 30 out. 2017.

VEIGA, O. A.; OKANO, M. T.; FADINI, G.; SOUZA, E. A utilização da gestão de custos como suporte para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **INOVAE**, v.4, n.2, jul-dez, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/inovae/article/view/1335>>. Acesso em: 01 de dez. 2019.

WERNKE, R. **Análise de Custos e Preços de Vendas: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.