

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: PRÁTICAS, INCENTIVOS E LIMITAÇÕES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

CARLOS FRANCISCO DA SILVA PONTES

*Graduando em Ciências Contábeis
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
carlos.pontes@aluno.uepb.edu.br*

JOSÉ ADELSON TREZENA DA SILVA

*Graduando em Ciências Contábeis
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
jose.trezena@aluno.uepb.edu.br*

ISABELLA CHRISTINA DANTAS VALENTIM

*Mestre em Ciências Contábeis
Universidade Estadual da Paraíba - UEPB
isbellacdantas@servidor.uepb.edu.br*

Resumo

O estudo analisou as características dos gestores, a adoção de práticas de Gestão Estratégica de Custos (GEC) e os fatores que impulsionam e limitam a Gestão Estratégica de Custos (GEC) em micro e pequenas empresas na cidade de Monteiro/PB. Pelos custos serem parte essencial das operações, é necessário modelos de gestão que consigam apoiar decisões estratégicas. A pesquisa explorou como esses comércios utilizam ferramentas de controle e quais barreiras enfrentam. O método utilizado foi quantitativo e descritivo, por meio de *survey*, aplicada em 20 comércios. Foram analisados aspectos demográficos e gerenciais dos proprietários, bem como as práticas de controle de custos utilizadas. Os resultados mostraram que 60% dos proprietários são homens e 40% mulheres, com idade média de 37 anos. Os resultados revelaram que práticas básicas como fluxo de caixa, margem de lucro e precificação, são bastante utilizadas. Entretanto, métodos mais sofisticados, como margem de contribuição e apropriação de custos por produto/serviço, apresentam baixa aplicação. Os principais fatores que incentivam a GEC incluem maior controle financeiro, busca por competitividade e apoio ao planejamento estratégico. Já as limitações envolvem dependência de relatórios contábeis externos, falta de recursos financeiros, escassez de conhecimento técnico e, em alguns casos, percepção de irrelevância dos custos. Os achados contribuem para a compreensão do cenário local e sugerem a ampliação de estudos para outros contextos e setores. O fortalecimento da GEC pode representar diferencial competitivo e apoiar o desenvolvimento econômico regional.

Palavras chave: Gestão Estratégica de Custos, Controle, Competitividade, Gestores.

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar a perspectiva globalizada em que vive as organizações, os processos de gestão, o qual envolve a Contabilidade, possui um papel fundamental no auxílio à tomada de decisão e na definição das estratégias empresariais. Estas decisões estratégicas, na perspectiva de Zimmerman (1997), incluem informações como o que produzir, em que quantidade vender, ou a que preço, assim como conhecer a quantidade de investimentos utilizar com mão-de-obra, materiais e capitais. Com isso, acredita-se que essas decisões, possuem o objetivo principal de maximizar os ganhos ou, sua utilização (Martins; Neto & Araújo, 2010).

Os custos estão presentes em todas as entidades, sendo inevitáveis em qualquer atividade operacional. Para Martins e Rocha (2015), o custo corresponde à expressão monetária do consumo de bens e serviços utilizados no processo de produção de outros bens ou serviços, ou em sua modificação.

Nesse sentido, o gerenciamento adequado dos custos é essencial para a consolidação e adaptação das empresas ao mercado competitivo. Sem esse tipo de gestão, compreende-se que uma organização não conseguiria identificar falhas, corrigir problemas ou aproveitar seus pontos fortes, o que pode resultar em estagnação ou até no encerramento de suas atividades.

Nesta perspectiva, observa-se que para que as empresas se estabeleçam no mercado e se conservem competitivas, estas devem implantar estratégias voltadas para os custos, buscando racionalização dos meios produtivos disponíveis, inovação e gerenciamento focado na eliminação de perdas (Silva & Lacerda, 2019; Santos & Callado, 2022).

Ao observar cada vez mais uma demanda crescente por modelos de gestão mais eficazes, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) surgiu como uma proposta capaz de ampliar a utilidade das informações contábeis e gerenciais. Com isso, Shank e Govindarajan (1997) destacam que a GEC se desenvolveu em meados da década de 1970, quando o atraso das informações gerenciais em atender às necessidades das empresas motivou novas abordagens. Para os autores, a GEC busca não apenas otimizar custos e maximizar lucros, mas também considerar variáveis como clientes, mercado, investidores e imprevistos externos.

A relevância da GEC no contexto organizacional é destacada por Costa e Neves (2023), que apontam benefícios como precificação mais eficiente, maior competitividade e aumento da lucratividade. Entretanto, como observam Nag, Hambrick e Chen (2007), a gestão estratégica é influenciada diretamente pelos profissionais que ocupam posições de liderança, os quais, ao decidirem sobre custos e estratégias, moldam os resultados obtidos pelas empresas.

Além disso, com o surgimento da GEC, vários benefícios foram observados, como a diminuição de riscos de negócios, a precificação e competitividade e o aumento da lucratividade, pois com um nível de informação mais ampla, pode-se identificar erros, problemas ou qualquer coisa que esteja atrapalhando o crescimento, no caso em que ocorram, eliminando então esses gastos desnecessários.

Nesse sentido, estudos recentes evidenciam que as características demográficas e gerenciais dos gestores impactam a adoção de práticas de gestão de custos. Pesquisas como as de Menegazzo *et al.* (2017), Vizzotto, Da Motta e Camargo (2019), Granzotto e Gregori (2020), Mendes e Montibeler (2022) e Costa e Neves (2023) destacam que fatores como idade, escolaridade e experiência influenciam a utilização de informações gerenciais e a implementação de modelos de gestão estratégica de custos.

Silva *et al.* (2022) defendem que essas empresas menores por não possuírem estruturas com desenvolvimento complexo e nem recursos para poder incrementar a gestão estratégica no mesmo nível de grandes empresas. Porém Veloso *et al.* (2021) mostra que as mesmas dão um alto grau de importância para as ferramentas de gestão estratégica, dessa forma utilizam de mecanismos e ferramentas mais simples, como planilhas *Excel* e similares para ajudar nos processos.

Nesse sentido, a GEC possibilita identificar oportunidades de redução de custos e de aumento da competitividade em diferentes fases do processo organizacional. Trata-se, portanto, de uma abordagem relevante para apoiar a tomada de decisão estratégica, consolidando-se como instrumento de vantagem competitiva. Com isso, algumas pesquisas foram desenvolvidas para compreender os fatores determinantes das práticas de gestão estratégica de custos, como o de Zanin *et al.* (2019), Costa *et al.* (2022), Cristaldo e Miranda (2023), Teixeira, Freitas e Brito (2024) e Silva *et al.* (2024).

Diante desse cenário, a questão norteadora da pesquisa consiste em identificar: **Quais os fatores que impulsionam ou limitam a implementação das práticas de gestão estratégica de custos de micro e pequenas empresas na região de Monteiro/PB?**

Assim, o objetivo do estudo é identificar o perfil dos gestores e a adoção de práticas de gestão estratégica de custos, as quais são adotadas pelas micro e pequenas empresas localizadas na região de Monteiro/PB, evidenciando os principais fatores que impulsionam ou limitam sua implementação. Para tanto, foi aplicado um questionário às empresas participantes, possibilitando compreender como essas práticas se manifestam em um contexto marcado por restrições de recursos, mas também pela necessidade de adaptação e competitividade.

O tema se mostra relevante, uma vez que a GEC pode contribuir para o fortalecimento das micro e pequenas empresas, especialmente em cidades interiorizadas, nas quais ainda existem lacunas quanto à aplicação de seus conceitos. Além disso, compreender a relação entre o perfil do gestor e a adoção da GEC pode auxiliar na formulação de estratégias de capacitação e desenvolvimento que favoreçam o crescimento organizacional e econômico regional. Ainda contribui no sentido de compreender quanto à utilização de ferramentas modernas de gestão, principalmente de custos, ao evidenciar as práticas já existentes e os obstáculos enfrentados pelas pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão Estratégica de Custos (GEC) no Contexto das Pequenas Empresas

Custos estão em todas as entidades, nenhuma delas existem sem gerar custos, eles são os gastos financeiros que fazem parte da atividade operacional da empresa, para Martins e Rocha (2015, p. 9) é a “expressão monetária do consumo, da utilização ou da transformação de bens ou serviços no processo de produção de outros bens ou serviços”.

Neste contexto, praticar a gestão destes custos é essencial para as empresas se manterem no mercado, isso se deve ao fato de que se uma entidade não for capaz de gerar informações sobre seus custos e analisá-los, não poderá corrigir os problemas que esteja impedindo de evoluir ou onde investir mais, o que causará uma estagnação ou normalmente o fim de uma empresa.

Observando a perspectiva de Nag *et al.* (2007), a gestão estratégica é um atributo dos profissionais que atuam nos níveis superiores, ela se divide em várias categorias, como manutenção, desenvolvimento, custos, porém a gestão estratégica de custos possui suas particularidades.

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a origem da GEC (Gestão Estratégica de Custos) começou em 1970 com os avanços das pesquisas na área de custos e publicações de artigos como *Strategic Management Journal* e *Journal of Business Strategy*, os autores defendem que o surgimento da GEC também está ligado ao atraso da Contabilidade Gerencial sobre suprir as necessidades das empresas na época.

Com isso, pode-se considerar que a GEC é uma ferramenta/forma de se alcançar determinados objetivos como a otimização dos custos, alcançar o maior valor possível de lucro e outros, levando em consideração vários fatores como custos, clientes ou imprevisibilidades (mercado, investidores, catástrofes). Assim, segundo Shank e Govindarajan (1997), a gestão de custos é muito limitada, pois ela se fixa à conceitos muito simples, onde várias informações e influências são ignoradas, focando apenas naquelas que são mais fáceis de identificar, o que prejudica uma visão macro.

Por exemplo, em uma análise de gestão de custos, dificilmente irão se ater a dados como os fornecedores produzem seus matérias, ou como o seu produto é visto/utilizado pelos clientes da empresa, desta forma tendo em sua análise o pré-vendas e o pós-vendas.

Adicionalmente, pode-se destacar que alguns tipos de recursos podem ser utilizados pela GEC, como as análises de cadeia de valor, que envolve atentar aos custos antes e depois da venda, a análise de posicionamento estratégico, a forma como as empresas se posicionam entre a concorrência, se apresentam ao público-alvo e tentam criar uma vantagem competitiva e a análise dos direcionadores de custos com os métodos de custeio.

A GEC também pode ser identificada como uma importante ferramenta dentro das empresas, afirmam Costa e Neves (2023), a qual é capaz de adequar-se a novos cenários, além de defenderem que a GEC nasceu da necessidade de informações mais completas do que era padronizado na época de 1970.

Visto isto, com o surgimento da GEC, vieram vários benefícios, como a diminuição de riscos de negócios, a precificação e competitividade e o aumento da lucratividade, pois com um nível de informação mais ampla, pode-se identificar erros, problemas ou qualquer coisa que esteja atrapalhando o crescimento, no caso em que ocorram, eliminando então esses gastos desnecessários.

De acordo com Bruni e Famá (2004) Conceitos retirados da literatura administrativa estratégica ou voltado ao planejamento estratégica tem relevância na elaboração de preços e na gestão de custos, afirmando que os preços futuros só irão ser planejados após uma análise da empresa como um todo, podendo definir uma rentabilidade e um custo ideal para organização.

Com isso, no quesito de identificação de gestão estratégica de custos, vários autores destacam pontos diferentes, como Shank e Govindarajan (1997) que utilizam como características cadeia de valor, custo alvo, direcionadores de custos e posicionamento estratégicos, Kaplan e Cooper (1998) por sua vez utilizam da visão de utilizar uma forma de alocação de custos mais complexa, como o custeio ABC, por exemplo e os autores Martins e Rocha (2015) relacionam margem de contribuição e análises de estoque como partes presentes na GEC.

O problema ocorre na identificação desses fatores em pequenas empresas, Silva *et al.* (2022) defendem que essas empresas menores por não possuírem estruturas com desenvolvimento complexo e nem recursos para poder incrementar a gestão estratégica no mesmo nível de grandes empresas, porém Veloso *et al.* (2021) mostram que as mesmas dão um alto grau de importância para as ferramentas de gestão estratégica, dessa forma utilizam de mecanismos e ferramentas mais simples, como planilhas *Excel* e similares para ajudar no processos.

2.2 Estudos Anteriores

Nos estudos de Michiharu Sakurai (1997) intitulado “Gerenciamento Integrado de Custos”, o autor trabalha com uma comparação de mercados e produção, onde ele confronta o mercado do Japão com o dos Estados Unidos principalmente, onde o mercado japonês se sai melhor em muitas das áreas de custos, como no setor automobilístico, que o mercado japonês está à frente do americano, tudo graças à sua forma de gestão estratégica de custos, normalmente a produção americana é em massa, no Japão, tem em base os clientes, ou seja, quando o cliente irá atrás do produto, a partir daí começa a produção do produto, visando a maior qualidade possível, tornando então algo mais chamativo para os clientes e menos custoso para essa indústria (pois a produção só ocorre quando existe cliente), o Toyota é a marca mais vendidas do mundo.

Já Shank e Govindarajan (1997), mostram duas visões em sua obra, a análise de custos comum e a mais completa e complexa, a de gestão estratégica, destacando a falta de atenção nessas análises. Em certo momento os autores demonstram as limitações do modelo de custeio ABC (sistema que analisa os custos de uma empresa por meio das atividades realizadas), por ter uma visão de custos estática, fixação em distinção entre custos de produtos e custos de período.

Já a abordagem descrita por Wittmann *et al.* (2012), enfatizam a GEC como algo completamente indispensável em uma relação de estratégia e vantagem competitiva, sendo capaz de conseguir resultados melhores e maiores, além de vital para conseguir alinhar os objetivos estratégicos da empresa aos custos, ainda mais por estar inserido no mercado competitivo. Mas, para estes autores, o único problema envolvendo a GEC, é a dificuldade para ser implantada em empresas menores, em vários trabalhos isso é destacado. No entanto, vale destacar que Wittmann *et al.* (2012) comentam que existe uma lacuna da falta de orientação para as empresas pequenas.

Vale destacar, na perspectiva das pequenas empresas, que alguns trabalhos foram desenvolvidos, como o de Menegazzo *et al.* (2017), que por sua vez, analisaram a relação entre as características demográficas do gestor principal e o uso de informações para apoio à decisão em Micro e Pequenas Empresas. Os autores encontraram em seu estudo que as características demográficas observadas, como a escolaridade, é a que apresentou maior influência, seguido pela idade, sendo que as demais características praticamente não apresentaram relação significativa. Ressaltaram os autores que a escolaridade apresentou relação positiva com a probabilidade de o gestor usar informações, mas a idade apresentou relação negativa.

Ainda Zanin *et al.* (2019) coletaram dados de empresas que demonstraram ter práticas de custos menos desenvolvidas, refletindo o quão limitadas estão essas empresas, a abordagem é inovadora no Brasil, alinhando GEC e estratégias competitivas. Para estes autores, a falta de uso de alguns elementos, como por exemplo o ABC, impõe barreiras da dificuldade de implementação da própria GEC, no momento em que ela é mais complexa de ser aplicada em empresas.

Ademais Barroso e Souza Júnior (2020) trataram do tema em um contexto para empresas prestadoras de serviços de limpeza, conservação e sanitários. O objetivo desta pesquisa foi demonstrar como o gerenciamento estratégico de custos auxilia na tomada de decisões dentro das empresas, analisando como a GEC pode se incluir dentro da gestão de cada uma delas. Em suma, os autores concluíram que a GEC oferece informações mais precisas para decisões operacionais e orçamentárias, entretanto sua integração ainda é limitada, o que reforça ainda mais a necessidade de sua prática.

Já o estudo de Ruan (2020), utilizou o modelo de cadeia de valor de Porter como base para a gestão de custos nas empresas. Seu objetivo foi controlar de forma eficiente os custos em cada etapa envolvendo o processo de produção, visando reduzir custos de forma abrangente e aumentar a competitividade das organizações, para isso foi feito uma revisão de cadeia de valor de atividades primárias e de suporte, assim elaborando um modelo interativo de gestão de custos estratégicos, o que demonstrou que a cadeia de valor supera a abordagem do custeio tradicional.

Não obstante, Mendes e Montibeler (2022) buscaram compreender de que forma a GEC é utilizada e aplicada em micro e pequenas empresas do Setor de Serviços. Com base em seus achados, os autores demonstraram que mais de 70% das MPE's elaboram estratégias com o objetivo de manter a competitividade frente aos concorrentes e que a gestão dos recursos financeiros constituiu o foco principal para elaboração de estratégias de menos de 20% das mesmas. Além disso, os autores também constataram que os gestores não possuem conhecimentos e informações necessárias para a implantação e utilização eficaz da GEC.

Para Costa e Neves (2023), o uso de recursos estratégicos de custos na tomada de decisão eleva a empresa no mercado. Para isso, os autores vão a campo aplicar um questionário em cinco empresas. Dessa forma, os resultados encontrados demonstram que a gestão estratégica de custos não é comumente utilizada, dificultando o crescimento das entidades. Nesse sentido, os autores afirmaram que a gestão estratégica de custos não é utilizada de maneira eficiente como ferramenta estratégica para a tomada de decisão.

Teixeira *et al.* (2024), analisaram a importância das práticas de gestão de custos na lucratividade empresarial. Os resultados encontrados neste estudo, demonstraram que embora a grande maioria dos gestores reconheça a importância da gestão de custo e a aplique, a maior parte considera que a gestão adotada não é eficiente, em razão de não possuírem conhecimento técnico e específico na área mencionada, o que pode resultar em um efeito adverso na lucratividade da empresa.

Por fim, o estudo de Silva *et al.* (2024), contribuiu ao identificar fatores mais utilizados na gestão de custos em empresas do setor comercial. Então, os autores encontraram que os métodos mais aplicados foram: análise de preços de venda e custo unitário; cálculo de cada produto ou serviço vendido; anotação dos gastos feitos; controle das entradas e saídas de caixa e identificação da vida útil dos produtos. Além disso, o trabalho destacou que a rentabilidade, o controle do fluxo financeiro e a vida útil dos produtos são os fatores mais gerenciados na perspectiva dos principais gestores das entidades.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi delineada com o objetivo de compreender como o perfil dos gestores influencia a adoção de práticas de Gestão Estratégica de Custos (GEC) em micro e pequenas empresas localizadas no município de Monteiro/PB.

De acordo com a natureza do estudo, a investigação adota um caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória, segundo Patah e Abel (2021), busca aprofundar a compreensão de fenômenos pouco estudados ou em que existam lacunas de conhecimento. Já a abordagem descritiva, conforme Pedrosa *et al.* (2018), permite detalhar características de indivíduos, grupos ou situações, favorecendo a análise das relações observadas.

No que consiste a abordagem metodológica, caracteriza-se como quantitativa, pois trabalha com dados numéricos obtidos junto à amostra pesquisada. Nesse tipo de abordagem, os resultados são tratados estatisticamente e posteriormente interpretados à luz da literatura, possibilitando testar hipóteses e identificar padrões (Machado, 2023). Além disso, esta estratégia é apropriada para a pesquisa em que o foco é o interesse sobre o que está acontecendo, ou como e por que das coisas acontecem ou são utilizadas, a estratégia quantitativa se desenvolverá por meio de levantamento.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey*, estruturada em um questionário com perguntas fechadas, elaborado com base no estudo de Silva *et al.* (2022). Esse instrumento permitiu mapear tanto o perfil dos gestores (aspectos demográficos), as práticas de gestão de custos utilizadas em suas empresas e fatores que impulsionam ou limitam sua utilização.

A amostra foi não probabilística e intencional, formada por 20 micro e pequenas empresas do setor comercial de Monteiro/PB, selecionadas pela disponibilidade de participação e relevância para o estudo. O critério de inclusão considerou empresas com, no mínimo, três anos de funcionamento, a fim de garantir maior consistência na análise das práticas de gestão.

Além disso, os dados coletados foram tratados por meio de estatística descritiva, com uso de frequências, percentuais e médias, a fim de identificar padrões e destacar as principais práticas e limitações da GEC entre os respondentes. Os resultados foram interpretados à luz da

literatura revisada, possibilitando relacionar os achados empíricos às discussões teóricas sobre a temática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil dos Gestores

Entre os respondentes, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, com idade média de 37 anos. De acordo com o estudo de Menegazzo *et al.* (2017) é possível afirmar que gestores jovens são mais propensos a utilizar estratégias de inovação, como no caso de utilização de informações gerenciais para tomada de decisão, e a correr mais riscos, se comprado aqueles de maior idade.

Em relação ao cargo ocupado, 50% são proprietários, 25% gerentes, 15% caracterizam-se como ouros e 10% são sócios do negócio, evidenciando que a maior parte da tomada de decisão está concentrada nos donos do negócio. Vale ressaltar que apenas 3 respondentes do sexo feminino são proprietárias do próprio negócio.

Quanto ao nível de escolaridade, encontrou-se que 70% possuem ensino médio, 10% ensino superior, 5% possuem pós-graduação, 10% ensino fundamental e 5% possuem um curso técnico. Esse achado corrobora com Mendes e Montibeler (2022), que identificaram lacunas no conhecimento técnico dos gestores, o que pode limitar a adoção plena da GEC.

O tempo médio de atuação dos participantes no setor é de 12 anos, o que revela experiência significativa, embora nem sempre acompanhada de atualização em práticas modernas de gestão. Em média, cada empresa possui 8 funcionários, sendo predominante a estrutura enxuta característica de micro e pequenas empresas.

4.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico

Mesmo que as micro e pequenas empresas não possuam uma Gestão Estratégica de Custos estruturada, porém as empresas utilizam algumas etapas, as quais podem estar inseridas na GEC. Nesse sentido, a pesquisa revelou que 55% dos gestores comunicam integralmente os objetivos estratégicos aos funcionários, enquanto 45% o fazem de forma parcial. Observou-se também a diferença de gênero, em que 75% das mulheres compartilham totalmente os objetivos, contra 42% dos homens. Isso sugere que o estilo de gestão pode variar conforme o perfil do gestor, impactando diretamente no alinhamento organizacional.

No que se refere à forma de comunicação, identificou-se que 60% dos respondentes utilizam conversas individuais, 35% utilizam-se de reuniões e 5% utilizam mídias sociais, não havendo uso de quadros de avisos. Sobre a frequência de reuniões, os respondentes afirmaram que 65% realizam mensalmente, 10% semanalmente e 25% não realizam reuniões, o que pode comprometer o acompanhamento dos objetivos estratégicos.

4.3 Adoção de Práticas de Gestão de Custos

Os resultados apontaram que as práticas mais recorrentes são o controle de fluxo de caixa e a definição da margem de lucro, citadas pela maioria dos gestores participantes da pesquisa. No entanto, práticas consideradas mais avançadas, como a utilização da margem de contribuição ou a apropriação de custos por produto/serviço, ainda se mostram pouco difundidas entre os participantes desta pesquisa. Esse dado confirma o que destacam Wittmann *et al.* (2012), ao afirmar que pequenas empresas tendem a limitar sua gestão de custos a controles básicos, em detrimento de modelos mais estruturados de análise estratégica.

Tabela 1

Práticas de Gestão de Custos Adotadas

A Empresa Utiliza Esses Recursos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Análise financeira de estoques	1	5	3,4	1,23
Análise de preços de venda	1	5	3,6	1,35
Elaboração de orçamento	1	5	3,5	1,15
Apropriação de custos por produto/serviço	1	5	3,25	1,16
Cálculo de custo unitário	1	5	3,65	1,50
Margem de contribuição	1	5	3,25	1,65
Margem de lucro	1	5	3,70	1,63
Fluxo de caixa (entradas e saídas)	1	5	4,10	1,17
As atividades que não geram valor para o cliente final são constantemente revisadas	1	5	3,75	1,25
Existem ações na empresa que focam na redução de custos	1	5	3,65	1,27
Nº de Observações				20

Além disso, assim como Shanks e Govindarajan (1997), percebeu-se que as empresas estudadas utilizam práticas da gestão estratégica de custos como análise de estoque, estudo de concorrentes, precificação de produtos e serviços, entre outros, os quais também foram relatadas como presentes no processo de gestão.

Quanto ao controle de custos, identificou-se na pesquisa que 45% dos respondentes utilizam softwares específicos para gerenciar seus custos, enquanto 30% utilizam planilhas e 25% não possuem sistema estruturado. Os dados confirmam a tendência destacada por Granzotto e Gregori (2020), de que a adoção de ferramentas informatizadas ainda é limitada no contexto das pequenas empresas.

Outro ponto analisado, consiste na faixa etária e escolaridade, os resultados indicam que gestores mais jovens (até 35 anos) e com maior nível de escolaridade apresentam maior propensão ao uso de softwares de controle, enquanto os de menor escolaridade e idade mais avançada recorrem a planilhas ou métodos informais. Esses achados reforçam Menegazzo et al. (2017), que relacionam características demográficas dos gestores à maior ou menor utilização de informações gerenciais para a tomada de decisão.

Em relação à atualização das informações sobre custos, 80% dos gestores afirmaram fazê-la regularmente, 10% responderam fazer de forma esporádica e 10% não realizam esse processo, evidenciando diferenças de postura frente ao controle financeiro.

4.4 Fatores que Impulsionam e Limitam a adoção da GEC

Entre os elementos que favorecem a utilização de práticas de GEC, destacam-se: busca por maior controle financeiro, apontada pela maioria dos gestores como motivação para adoção de algum tipo de ferramenta; a necessidade de competitividade, especialmente em relação à precificação e diferenciação de produtos; a percepção da importância do planejamento de custos como apoio à tomada de decisão, ainda que de maneira limitada. Estes fatores corroboram com Costa e Neves (2023), os quais ressaltam como a GEC pode contribuir para melhorar a lucratividade e fortalecer a posição competitiva das organizações.

Apesar da percepção de sua relevância pelos participantes da pesquisa, os resultados também evidenciam que a adoção de práticas de GEC encontra diversas barreiras nas micro e pequenas empresas. Dessa forma, os respondentes foram convidados a selecionar os principais

fatores que dificultam, ou seja, limitam a adoção de práticas de GEC, destacam-se: a) a dependência das informações contábeis, ao considerarem que os dados fornecidos pela contabilidade são insuficientes; b) a falta de recursos financeiros; c) a falta de conhecimento técnico e considerarem que os custos são irrelevantes; e d) a produção reduzida, por isso não veem necessidade.

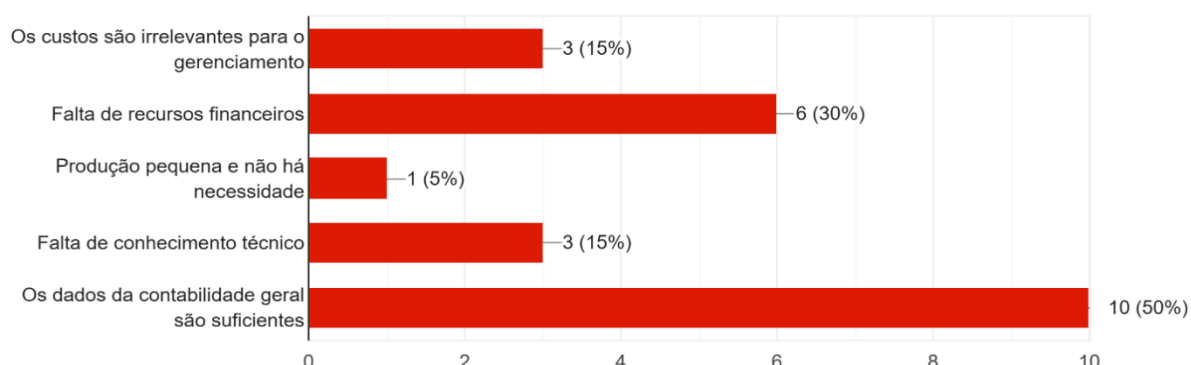


Figura 1. Fatores que limitam a adoção da GEC

Esses resultados dialogam com os achados de Costa e Neves (2023), os quais identificaram a baixa utilização da GEC em pequenas empresas, mesmo diante do reconhecimento de sua utilidade para a tomada de decisão. Também, tais fatores reforçam os achados de Silva *et al.* (2022), que identificaram a carência de conhecimento técnico como uma das maiores barreiras à adoção da GEC em pequenas empresas, e de Granzotto e Gregori (2020), que destacam a dificuldade dessas organizações em integrar práticas modernas de controle de custos por limitações estruturais.

Contudo, pode-se notar que os achados revelam que a GEC ainda é aplicada de maneira parcial e restrita nas empresas analisadas, ou seja, nas pequenas e médias empresas. Enquanto práticas básicas, como fluxo de caixa e precificação, são amplamente utilizadas, instrumentos mais estratégicos permanecem subexplorados. Além disso, limitações financeiras e técnicas se destacam como as maiores barreiras à implementação da GEC, alinhando-se ao que já foi discutido pela literatura (Wittmann *et al.*, 2012; Silva *et al.*, 2022; Costa & Neves, 2023).

Portanto, percebe-se que tais resultados evidenciam, que, embora exista uma percepção de que a gestão de custos é necessária para o controle organizacional, sua aplicação como instrumento estratégico ainda depende do fortalecimento da capacitação dos gestores e do acesso a recursos que viabilizem práticas mais avançadas, assim como o apoio profissional da contabilidade. Com isso, esses achados permitem refletir como perfil dos gestores exerce influência direta na adoção da GEC. Os aspectos levantados como idade, escolaridade e cargo ocupado estão associados ao nível de sofisticação das ferramentas utilizadas. Gestores mais jovens e com maior formação tendem a recorrer a softwares e práticas estruturadas de custos, enquanto gestores mais experientes, mas com menor escolaridade, mantêm métodos tradicionais como planilhas ou controles informais.

Assim, esses resultados demonstram que a GEC, embora reconhecida como importante, ainda enfrenta barreiras de aplicação em função do perfil dos gestores, o que limita seu potencial em contribuir para o fortalecimento no contexto gerencial, envolvendo a competitividade, a lucratividade e o diferencial das quais as micro e pequenas empresas estão inseridas. Ainda que exista uma percepção de que a gestão de custos é necessária para o controle organizacional, sua aplicação como instrumento estratégico ainda depende do fortalecimento da capacitação dos gestores e do acesso a recursos que viabilizem práticas mais avançadas, assim como o apoio profissional da contabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar o perfil dos gestores e a adoção de práticas de gestão estratégica de custos, as quais são adotadas pelas micro e pequenas empresas localizadas na região de Monteiro/PB, evidenciando os principais fatores que impulsionam ou limitam sua implementação. Para alcançar tal propósito, foi aplicado um questionário a 20 empresas do setor comercial da cidade, cujos dados foram analisados.

Dessa forma, os resultados demonstraram que o objetivo foi alcançado ao evidenciar que características demográficas e gerenciais dos gestores impactam diretamente o uso de ferramentas de gestão de custos. Como a idade e a escolaridade apresentaram relação com a sofisticação das ferramentas utilizadas, ao compreender que gestores mais jovens e com maior nível de formação formal mostraram maior propensão ao uso de *softwares* de controle de custos, enquanto gestores mais experientes e com menor escolaridade recorreram a planilhas ou métodos informais. Além disso, ao analisar o gênero, observou-se que as mulheres se mostraram mais propensas a compartilhar integralmente os objetivos estratégicos com os funcionários, em comparação aos homens, o que pode refletir em maior alinhamento interno.

Ainda, embora exista certa preocupação dos gestores em controlar custos, a aplicação da GEC ainda ocorre de forma parcial e restrita. Práticas básicas, como o controle de fluxo de caixa, a definição da margem de lucro e a precificação de produtos e serviços, foram identificadas como as mais utilizadas. Em contrapartida, instrumentos mais sofisticados, como a margem de contribuição e a apropriação de custos por produto/serviço, revelaram baixo índice de utilização, confirmando a tendência apontada por Wittmann *et al.* (2012) de que pequenas empresas tendem a limitar-se a controles financeiros tradicionais.

Entre os fatores que impulsionam a adoção da GEC, destacam-se a busca por maior controle financeiro, a necessidade de competitividade e a percepção da importância do planejamento para apoiar decisões estratégicas. Por outro lado, os principais fatores que limitam sua implementação incluem a dependência das informações contábeis, as quais são insuficientes, a falta de recursos financeiros para investir em ferramentas tecnológicas, a carência de conhecimento técnico sobre práticas e, em alguns casos, a produção reduzida, por isso não veem necessidade. Tais barreiras já haviam sido observadas em estudos anteriores, como os de Silva *et al.* (2022) e Granzotto e Gregori (2020).

Como limitação do estudo, ressalta-se que a pesquisa foi restrita a uma amostra não probabilística e concentrada no município de Monteiro/PB, o que impede a generalização dos resultados para outras regiões ou setores econômicos. Além disso, a utilização de um único instrumento de coleta (questionário fechado) pode não captar toda a complexidade do processo decisório dos gestores.

Diante disso, para futuras pesquisas, sugere-se que seja ampliada a investigação para outras cidades e setores, de modo a permitir comparações regionais e setoriais; e que sejam utilizadas outras abordagens, qualitativas por exemplo, com entrevistas ou estudos de caso, para aprofundar a compreensão das percepções dos gestores sobre a GEC.

REFERÊNCIAS

- Bruni, A. L., & Fama, R. (2004). *Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C e Excel*.
- Costa, L. E. A., & Neves, A. R. D. (2023). Gestão estratégica de custos como ferramenta na tomada de decisão em empresas da cidade de Marzagão-Goiás. *Revista Mirante*, 16(2), 307-325.

- Costa, W. P. L. B., de Lima, O. C., Silva, S. L. P., & Silva, J. D. (2022). Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, 11(21).
- Cristaldo, L. G. P., & Miranda, M. R. D. S. (2023). Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo de caso em uma empresa do setor de distribuição e logística. In: *XI Simpósio de Engenharia de Produção*.
- Granzotto, A., De Gregori, R., Halberstadt, I. A., & Zanatta, J. M. (2020). Gestão de custos: uma ferramenta eficiente nas tomadas de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Científica da Faculdade Quirinópolis*, 2(10), 82-98.
- Machado, J. F. (2023). Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. *Devir Educação*, 7(1).
- Martins, E. & Rocha, W. (2015). Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. *São Paulo: Atlas*.
- Martins, O. S., Pedrosa Neto, C., & Araujo, A. O. (2010). A Gestão Estratégica De Custos Nas Organizações Do Terceiro Setor: Um Estudo De Caso No Estado Da Paraíba. *Revista Contabilidade Vista & Revista*.
- Mendes, R. C., & Montibeler, E. E. (2022). Gestão Estratégica de Custos: um estudo sobre sua aplicação e utilização em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços. *ABCustos*, 17(1), 56-79.
- Menegazzo, G. D., Lunkes, R. J., Mendes, A., & Schnorrenberger, D. (2017). Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 11(3), 90-110.
- Nag, R.; Hambrick, D. C. & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 9, p. 935-955.
- Patah, R., & Abel, C. (2021). *O que é pesquisa exploratória? Veja como obter insights e ideias com ela*. São Paulo: Mindminers.
- Pedroso, J. de S., da Silva, K. S., & dos Santos, L. P. (2017). Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. *JICEX*, 9(9).
- Ruan, S. (2020). Research on strategic cost management of enterprises based on Porter's value chain model. *Journal of Physics: Conference Series*, v. 1533, n. 2, p. 1-6.
- Sakurai, M. (1997). Gerenciamento integrado de custos: estudo comparado entre empresas japonesas e norte-americanas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 31-40.
- Santos, T. A. C. B. dos, & Callado, A. A. C. (2022). Custos ocultos: estudo de caso em uma empresa familiar. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1973-1992.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1997). *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Silva, E. B., & Lacerda, Y. S. M. (2019). *Os Custos Ocultos Frequentes nas Operações de Serviços Hoteleiros*. Novas Edições Acadêmicas.

Silva, I. F. A., Ribeiro, S. P., João, D. F. P., & Luiz Filho, G. (2024). Práticas da gestão de custos em empresas comerciais. *Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT*, 16(1).

Silva, J. E. O., Fernandes, A. A., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2022). Gestão Estratégica de Custos e Isomorfismo: Um Estudo no Âmbito de Micro e Pequenas Empresas de Três Setores de Atividade. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Teixeira, P. da C., de Freitas, C. L. L., & de Brito, Z. M. (2024). A importância da gestão de custos para a lucratividade de micro e pequenas empresas: um estudo de caso em Manacapuru-AM. *Revista Acadêmica Online*, 10(52), e235-e235.

Veloso, L. C., Walker, L. V., da Silva, B. N., & COSTA, M. A. S. (2021). A utilização da gestão de custos em micro, pequenas e médias empresas em uma região do estado do Paraná. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Vizzotto, M. J., da Motta, M. E. V., & Camargo, M. E. (2019). Impacto da gestão estratégica de custos no desempenho econômico-financeiro. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(40), 190-208.

Wittmann, G., Souza, A., Duclós, L. C., & BENDLIN, L. (2014). Caracterizando a gestão estratégica de custos na busca de vantagem competitiva. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Zanin, A., Dal Magro, C. B., & Mazzioni, S. (2019). Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1-19.

Zimmerman, J. L. (1997). *Accounting for decision making and control*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.