

## GESTÃO DE CUSTOS NAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DE UMUARAMA E REGIÃO

Gervaldo Rodrigues Campos<sup>1</sup>

CAMPOS, G. R. Gestão de custos nas micro e pequenas indústrias do setor de confecções de umuarama e região. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 2, p. 141-155, jul./dez. 2021.

**RESUMO:** Este trabalho, desenvolvido junto às micro e pequenas indústrias do setor de confecções de Umuarama e região, teve como objetivo identificar as práticas de gestão de custos por elas utilizadas. Para tanto, estudou-se a prática na gestão de custos industriais das empresas objeto da presente pesquisa, por aplicação de questionário estruturado com questões fechadas, encaminhado por e-mail. Com base nos resultados alcançados, pode-se afirmar que a maioria absoluta das empresas participantes da pesquisa utiliza planilha ou software específico para determinar e controlar os custos envolvidos na sua atividade. Por outro lado, quanto à principal decisão tomada com base nas informações produzidas pelo sistema de custos utilizado, destaca-se auxílio à formação do preço de venda dos seus produtos. Conclui-se por este trabalho que a maioria das indústrias do setor de confecções de Umuarama e região possuem sistemas de custos claramente estruturados. Dentre as práticas de gestão utilizadas destacam-se o uso de planilha ou software para determinar e controlar os custos envolvidos na sua atividade e a determinação do custo unitário dos produtos como informação alvo dos sistemas de custos utilizados por essas empresas para auxiliar no processo decisório, além da formação dos preços de venda.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Custos; Processo decisório; Confecções.

## COST MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL INDUSTRIES IN THE CLOTHING SECTOR IN UMUARAMA AND SURROUNDINGS

**ABSTRACT:** This work, developed at micro and small companies in the clothing industry in the city of Umuarama and vicinities, aimed at identifying their cost management practices. In order to do this, the practice adopted by the subject industries regarding cost management was studied by applying a structured

---

DOI: [10.25110/receu.v22i2.8517](https://doi.org/10.25110/receu.v22i2.8517)

<sup>1</sup> Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis na UNIPAR unidade universitária de Umuarama. E-mail: [gervaldo@unipar.br](mailto:gervaldo@unipar.br)

survey with closed-ended questions, sent by email. The achieved results allow the authors to affirm that the absolute majority of those companies uses a spreadsheet or specific software to determinate and control the costs involved in their activity. On the other hand, regarding the main decision-making process based on the information produced by their cost system, most of them mentioned that it aids in forming the selling price of its products. It could be concluded that most industries in the clothing sector in the region of Umuarama have clearly structured cost systems. Among the management practices adopted, the use spreadsheets or software to determine and control the costs involved in their activity and the determination of the unit cost of products as target information of the cost systems used by these companies to assist in the decision-making process, in addition to the formation of sales prices were emphasized.

**KEYWORDS:** Management; Costs; Decision-making process; Clothing.

## **GESTIÓN DE COSTOS EN MICRO Y PEQUEÑAS INDUSTRIAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN EN UMUARAMA Y LA REGIÓN**

**RESUMEN:** Este trabajo, desarrollado con micro y pequeñas industrias del sector de la confección en Umuarama y región, tuvo como objetivo identificar las prácticas de gestión de costos que utilizan. Por tanto, se estudió la práctica en la gestión de costes industriales de las empresas objeto de esta investigación, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, enviado por correo electrónico. En base a los resultados obtenidos, se puede decir que la mayoría absoluta de las empresas que participan en la encuesta utilizan una hoja de cálculo o software específico para determinar y controlar los costos que implica su actividad. Por otro lado, en cuanto a la principal decisión tomada en base a la información producida por el sistema de costos utilizado, cabe mencionar la ayuda en la formación del precio de venta de sus productos. De este trabajo se concluye que la mayoría de las industrias del sector de la confección y Umuarama y la región tienen sistemas de costos claramente estructurados. Entre las prácticas de gestión empleadas se encuentran el uso de hojas de cálculo o software para determinar y controlar los costos involucrados en su actividad y la determinación del costo unitario de los productos como información objetivo de los sistemas de costos utilizados por estas empresas para asistir en la toma de decisiones, además de la formación de precios de venta.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión; Costos; Proceso de toma de decisiones; Vestuario.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o relatório do SEBRAE, “Panorama dos Pequenos Negócios 2018”, os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). No Brasil existe um número superior a 6 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPE respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

Estudos do SEBRAE mostram ainda que, entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%. Em boa parte, essa melhora se deve à ampliação do número de Microempreendedores Individuais (MEI). Quando os MEI são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas 4 pontos percentuais, passando de 54% para 58%.

O mercado atual em que as empresas se encontram inseridas caracteriza-se como altamente competitivo, pois a concorrência está cada vez mais acirrada. Com isso, inúmeros são os desafios no cotidiano dos gestores para encontrarem espaço no seu mercado de atuação, em especial os pequenos negócios, que, além dos obstáculos vivenciados por qualquer empreendedor no país, ainda convivem com maiores dificuldades para terem acesso a recursos para investimentos, poder de negociação junto a fornecedores em termos de preço, prazo, entrega etc. Por outro lado, são ainda os mais atingidos pelas dificuldades de se produzir no Brasil, um país que possui alta carga tributária, legislação trabalhista arcaica, crédito caro e pouco acessível aos pequenos negócios, mão de obra de baixa qualidade, logística de alto custo e baixa qualidade, tecnologia ultrapassada, dentre outros.

A permanência neste mercado perverso como o atual, caracterizado por inúmeros desafios recorrentes no país, além da grave recessão econômica pela qual o mercado brasileiro vem convivendo há anos, exige excelência no desempenho dos gestores, com o uso de técnicas e ferramentas de gestão de vanguarda. A eficiência na gestão dos custos, com uso de tecnologias de ponta e métodos adequados, se apresenta como importante instrumento de apoio ao processo de tomada de decisão nas organizações, a qual pode ser determinante na sobrevivência das pequenas e médias empresas atualmente.

A contabilidade de custos consiste no ramo da contabilidade responsável por essa área tão importante no contexto das organizações do setor privado, que são os custos. Somente com eficiência na gestão dos custos e despesas é que as empresas vislumbram sua permanência no mercado e alcançam o lucro pretendido.

Conforme Martins (2010, p. 21), a contabilidade de custos atualmente

tem duas funções relevantes: o auxílio no controle e a ajuda nas tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante utilidade está no fornecimento de dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num momento seguinte, acompanhar o efetivamente ocorrido, para comparar com o definido anteriormente. Por outro lado, no que diz respeito à decisão, a contabilidade de custos possui papel de fundamental importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes quanto às consequências de curto e longo prazo sobre decisões de lançar ou retirar produtos do mercado, gestão de preços de venda, opção entre comprar e produzir.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a contabilidade de custos se apresenta como importante instrumento de gestão dos recursos, além de norteadora do processo decisório e de planejamento estratégico nas organizações empresariais. O objetivo deste trabalho consiste em identificar as práticas de gestão de custos utilizadas pelas micro e pequenas indústrias do setor de confecções de Umuarama e região. Como objetivos específicos, identificar o método de custeio mais utilizado por essas empresas, bem como determinar outros conceitos e/ou técnicas empregadas no processo de gestão de custos das organizações em questão.

Buscando obter as respostas para estas questões, procurou-se fazer um diagnóstico das práticas de gestão de custos utilizadas, com uma pesquisa de campo, com aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Contabilidade de custos**

Segundo Padoveze (2015), contabilidade de custos é o segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos oferecidos pelas empresas. Para ele, é possível afirmar que a necessidade de um ramo específico da contabilidade para se dedicar à questão dos custos nasceu com a Revolução Industrial, no século XVIII, com o surgimento de novas invenções e dos primeiros processos de produção automatizados.

Por outro lado, com a evolução da ciência, da sociedade e do pensamento contábil, a contabilidade de custos também evoluiu para atender à necessidade dos gestores, isto é, deixou de ser um mero instrumento para avaliar os estoques das indústrias e apuração do lucro global, quando do seu surgimento, para hoje desempenhar duas novas funções relevantes, quais sejam: auxílio no controle e ajuda nas tomadas de decisões.

Para Martins (2010), o crescimento das empresas, com o consequente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, a contabilidade de custos passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

Segundo Borna (2010), no que se referem ao controle, os custos podem, por exemplo, indicar onde os problemas ou situações não previstas podem estar ocorrendo, por meio de comparações com padrões e orçamentos. Segundo ele, informações de custos são, também, muito úteis para subsidiar uma diversidade de processos decisórios importantes no contexto da gestão das empresas.

## **2.2 Métodos de custeio**

Segundo Wernke (2004), o termo custeio designa o ato de atribuir custos aos produtos (ou processos produtivos), independentemente do tipo de custo que esteja sendo atribuído.

Diversos são os métodos de custeio disponíveis, porém os mais utilizados, sobretudo pelas pequenas e médias empresas, são: custeio por absorção, custeio direto ou variável e custeio baseado em atividades.

### **2.2.1 Custeio por absorção**

Segundo Martins (2010), custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Para Padoveze (2015), é o método legal e fiscal que utiliza, para formar o custo unitário dos produtos e serviços, apenas os gastos da área industrial, e é consistente com o modelo oficial de apuração dos resultados das empresas.

No entendimento de Wernke (2004), é o método mais tradicional de custeio e é empregado quando se deseja atribuir um valor de custos ao produto, atribuindo-lhe também uma parte dos custos indiretos.

Em resumo, o método de custeio por absorção consiste no método em que todos os custos de produção, e somente esses, são tratados como custos de produção, isto é, todos os gastos relativos à produção, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, são atribuídos como tal aos bens ou serviços elaborados.

Dentre as vantagens e desvantagens desse método, para Wernke (2004), destacam-se as seguintes: ele atende à legislação fiscal; permite a apuração do custo por centro de custos; ao absorver todos os custos de produção, permite a apuração do total de cada produto.

### 2.2.2 Custeio direto ou variável

No custeio direto ou variável, somente os custos variáveis incorridos no período são alocados aos produtos, isto é, somente os custos ocorridos em razão do volume de produção praticado pela fábrica são atribuídos à produção do período. Os custos fixos por esse método são levados diretamente ao resultado como se despesas fossem.

Segundo Borna (2010), apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período. Já, para Martins (2010), só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado. Para os estoques só vão, como consequência, os custos de produção variáveis.

Já para Wernke (2004), esse custeio prevê uma apropriação de caráter gerencial, considerando apenas os custos variáveis dos produtos vendidos, enquanto os custos fixos ficam separados e são considerados como despesas do período. Ainda segundo esse mesmo autor, em termos de vantagens e desvantagens desse método podem ser mencionados os seguintes pontos: ele prioriza o aspecto gerencial ao enfatizar a rentabilidade de cada produto sem as distorções causadas pelos rateios dos custos fixos; o seu uso não é aceito pela legislação fiscal para fins de avaliação de estoques; não envolve rateios e distribuição de gastos, facilitando o seu cálculo; exige uma estrutura de classificação rígida entre gastos de natureza fixa e variável; com a elevação do valor dos custos fixos, não considerados nesse método, a análise de desempenho pode ser prejudicada e deve merecer considerações mais acuradas.

### 2.2.3 Custeio baseado em atividades

O custeio baseado em atividades (ABC) consiste no método em que, pela sua estrutura fundamental, os recursos são consumidos pelas atividades e essas pelos produtos ou serviços produzidos pela empresa.

Conforme Nakagawa (1994), conceitualmente o ABC é algo muito simples. Trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa.

Segundo Martins (2010), o ABC (*Activity-Based Costing*) é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Para Padoveze (2015), o ABC preocupa-se exclusivamente com os custos indiretos ou fixos, objetivando identificar, primeiro, os elementos causadores de seu consumo e, apenas posteriormente,

promover a alocação aos produtos.

O que se denota nas características desse método, com base nas opiniões dos autores citados, é que o ABC é uma metodologia desenvolvida para se ocupar e se preocupar com uma melhor adequação no tratamento dos custos fixos, sobretudo os indiretos, no momento da sua atribuição aos produtos e/ou serviços.

### **2.3 Margem de contribuição**

O conceito de margem de contribuição dos produtos é interessante e possui significativa utilidade no contexto do apoio ao processo decisório nas organizações, porque consiste numa informação plenamente confiável. É um conceito que não depende de variáveis, como volume de utilização da capacidade instalada e critérios de rateio dos custos indiretos utilizados, como acontecem no custeio por absorção.

Segundo Maher (2001), margem de contribuição consiste na diferença entre receita e custos variáveis. É a quantia com que as unidades vendidas contribuem para, primeiro cobrir os custos fixos, e depois gerar lucro operacional. Já para Martins (2010), margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto. É o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa do que sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputada sem erro.

Para Padoveze (2015), é a diferença entre o preço de venda unitário e os custos e as despesas variáveis por unidade de produto ou serviço. Significa que a cada unidade vendida, a empresa lucrará determinado valor. E, segundo Wernke (2004), é o valor resultante da venda de uma unidade, depois de deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado. Tal valor contribuirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro.

Pode-se inferir, com base nas citações dos autores acima, que a margem de contribuição se refere a um conceito que proporciona uma informação precisa, exatamente por utilizar números confiáveis, pois o preço de venda e os custos e despesas variáveis são dados sobre os quais não se tem dúvida. Por outro lado, informações como margem de contribuição de um produto ou serviço, divisão, setor ou departamento comercial, linhas de produção ou comercialização, possuem extrema importância no contexto da gestão dos custos, já que, com tais informações em mãos, é possível tomar decisões de manter ou não determinado produto no mercado, aceitar ou não determinado pedido, podendo também ser utilizadas para avaliar alternativas de diminuição do preço de venda, dentre outras.

## 2.4 Ponto de equilíbrio

Conforme Wernke (2004), o ponto de equilíbrio representa o nível de vendas em que a empresa opera sem lucro ou prejuízo. Ou seja: o número de unidades vendidas no ponto de equilíbrio é o suficiente para a empresa pagar seus custos fixos e variáveis, sem gerar lucro.

Segundo Padoveze (2015), em termos quantitativos, é o volume que a empresa precisa produzir ou vender para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis em que a empresa incorre para fabricar/vender o produto.

Bornia (2010) considera como ponto de equilíbrio, ou ponto de ruptura, o nível de vendas no qual o lucro é nulo.

O ponto de equilíbrio consiste também em importante informação para o gestor, haja vista que a partir daí ele pode tomar importantes decisões de curto prazo, sobretudo no contexto da política de preços da empresa, agindo sobre determinado produto ou serviço, linha de produto, concedendo descontos, por exemplo, dentre outras decisões.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi desenvolvido junto à micro e pequenas indústrias do setor de confecções de Umuarama e região, e teve como objetivo identificar as práticas de gestão de custos por elas utilizadas.

Como objetivos específicos, identificar o método de custeio mais utilizado por essas empresas, bem como determinar outros conceitos e/ou técnicas empregadas no processo de gestão de custos das organizações em questão. Para tanto, buscou-se estudar as empresas desse segmento, mediante a aplicação de questionário estruturado com questões fechadas e abertas.

A metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa caracteriza-se como estudo empírico-analítico, realizado por meio de coleta, observação e análise dos dados.

Objetivando identificar as práticas de gestão de custos utilizadas, identificando o método de custeio mais utilizado por essas empresas, e determinando outros conceitos e/ou técnicas empregadas no processo de gestão de custos das organizações em questão, esta pesquisa se caracteriza como descritiva.

Quanto aos procedimentos, Gil (1999, p. 65) ressalta que “[...]”

o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Assim, de acordo com o objetivo proposto, utilizar-se-á a pesquisa de levantamento ou *survey*, que, segundo Gil (1999, p. 70) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Dessa forma, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como pesquisa de campo, pois, mediante o envio de um questionário estruturado com questões fechadas e abertas, buscou-se conhecer a prática de gestão de custos das micro e pequenas indústrias de confecções de Umuarama e região. Para tanto, as organizações objeto desta pesquisa responderam um questionário com questões relativas aos sistemas de custos que utilizam, o qual foi encaminhado por e-mail.

A amostra do presente trabalho está representada por 16 (dezesseis) indústrias do ramo de confecções, que retornaram os questionários, devidamente respondidos, dos 35 (trinta e cinco) que foram encaminhados, representando, portanto, 45,70% (quarenta e cinco vírgula sete por cento) das indústrias-alvo.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico contempla as análises dos 16 (dezesseis) questionários que retornaram respondidos pelas empresas que integram a amostra selecionada para este trabalho, realizado junto às indústrias do setor de confecções de Umuarama e região.

Com o resultado do trabalho foi possível definir o perfil das indústrias que compõem a amostra quanto ao porte, em especial quanto ao número de postos de trabalho gerados por essas organizações, média de faturamento, mas, sobretudo quanto ao sistema de custos que utilizam e as principais decisões tomadas no cotidiano dessas empresas, subsidiadas pelas informações produzidas por tais sistemas.

Quanto ao perfil das empresas da amostra, no tocante ao número de colaboradores, o trabalho revelou que são pequenas empresas. Das 16 (dezesseis) empresas que responderam à pesquisa, 11 (onze) empregam até 50 (cinquenta) funcionários; 4 (quatro) empregam entre 51 (cinquenta e um) e 100 (cem) funcionários e 1 (uma) emprega entre 100 (cem) e 500 (quinhentos) funcionários. Com base nesses resultados, pode-se afirmar que Umuarama e região conta com pequenas indústrias no setor de confecções, pois 68,75% (sessenta e oito vírgula setenta e cinco por cento) das empresas que responderam à pesquisa são de pequeno porte, quando analisadas sob o aspecto do número de funcionários que

empregam, porém, este segmento econômico também conta com empresas de porte médio.

De acordo com o Sebrae, empresas com até 99 (noventa e nove) funcionários são classificadas como pequenas empresas e as que possuem entre 100 e 499 funcionários são médias empresas e acima de 500 (quinhentos) funcionários são grandes empresas ([www.sebrae-pr.com.br](http://www.sebrae-pr.com.br). Acesso: 18/11/2020).

Quanto ao faturamento mensal das empresas pesquisadas, a pesquisa revelou um surpreendente resultado: houve equilíbrio entre as que faturam até R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por mês e as que faturam entre R\$ 100.000,00 (cem mil reais) e R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Das 16 (dezesesseis) empresas que responderam o questionário, 7 (sete) faturam até R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por mês; 7 (sete) afirmaram faturar entre R\$ 101.000,00 e R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) por mês; 1 (uma) afirmou faturar entre R\$ 501.000,00 e R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) por mês. Apenas 1 (uma) afirmou faturar mais e R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) por mês.

Conforme estabelece o artigo 3º, inciso II, da Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de dezembro 2006, com nova redação trazida pela Lei Complementar Federal nº 155, de 27 de outubro 2016, a qual disciplina o Simples Nacional, classificam-se como de pequeno porte as empresas com faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), o que equivale a um faturamento mensal de no máximo R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais).

Portanto, este trabalho revela mais uma vez que o segmento das indústrias de confecções de Umuarama e região é formado por empresas de pequeno e médio porte também quando classificadas pelo aspecto do faturamento, pois, 87,5% (oitenta e sete vírgula cinco por cento) das organizações que responderam à pesquisa faturam até R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) por mês.

Ainda com relação ao perfil das empresas que fizeram parte do estudo, a pesquisa também identificou o nível de escolaridade do principal dirigente da empresa. O resultado apontou que a maioria possui nível superior, pois 11 (onze) empresas são dirigidas por pessoas com nível superior, representando, portanto, 68,75% (sessenta e oito vírgula setenta e cinco por cento) da amostra; 04 (quatro) empresas são dirigidas por pessoas que possuem apenas o ensino médio, representando, portanto, 25% (vinte e cinco por cento) da amostra; apenas 01 (uma) empresa tem o seu principal dirigente com título de pós-graduação.

O estudo também procurou identificar o perfil do principal responsável pelo controle dos custos da empresa, bem como pelo controle dos estoques de matérias primas e produtos acabados e o resultado revelou certo equilíbrio. A pesquisa revelou que tanto o contador terceirizado quanto o dono da empresa

são os principais responsáveis por tal atribuição, além de pessoa específica na empresa. Das 16 empresas que responderam ao questionário, 5 (cinco) afirmaram ser o contador terceirizado o principal responsável pelo controle dos custos da empresa, 6 (seis) afirmaram que esse controle é realizado pelo próprio dono da empresa e 5 (cinco) afirmaram ser essa atividade atribuída a uma pessoa específica na empresa. Quanto ao nível de controle desses itens, a pesquisa revelou que a grande maioria das empresas mantém controle, pois 14 (quatorze) afirmaram possuir controle dos estoques de matéria prima e produtos acabados, representando mais de 87,5% (oitenta e sete vírgula cinco por cento) da amostra.

O trabalho também revelou que, em 11 (onze) empresas, representando 68,75% (sessenta e oito vírgula setenta e cinco por cento) da amostra, o principal dirigente da empresa afirmou possuir conhecimento efetivo dos custos de produção da empresa e a formação dos preços de venda dos seus produtos, e que em 2 (duas) empresas afirmaram não ter tal conhecimento. Em 3 empresas afirmaram não saber se tem ou não tal conhecimento. Esse dado revela uma situação preocupante no cotidiano dessas empresas, considerando que os custos de produção, bem como os preços praticados, são variáveis com poder decisivo no sucesso ou não de qualquer negócio.

O trabalho procurou identificar também o nível de conhecimento do principal dirigente da empresa quanto ao valor da hora trabalhada dos colaboradores da produção, valor dos estoques de matéria prima e produtos acabados, bem como demais custos de produção, como energia elétrica, aluguel, combustíveis, manutenção das máquinas, pessoal administrativo, água etc. O resultado foi muito interessante sob o ponto de vista da importância do controle, pois a maioria absoluta afirmou possuir tal conhecimento, sendo que 12 (doze) empresas, ou 75% (setenta e cinco por cento) das empresas participantes da pesquisa afirmaram que o principal dirigente da empresa possui pleno conhecimento de tais custos. Esse dado, por outro lado, se revela um pouco mais animador que o dado anterior, considerando a importância do controle de tais custos para a sobrevivência das empresas.

Por outro lado, buscando identificar qual a atitude tomada pela empresa quando os insumos utilizados na fabricação dos seus produtos sofrem aumentos nos seus preços, o estudo revelou que a maioria repassa parcialmente ao preço dos seus produtos. Das 16 (dezesesseis) participantes da pesquisa, 9 (nove) empresas afirmaram que repassam parcialmente ao preço dos seus produtos, 2 (duas) afirmaram que seguem a política dos concorrentes e as 4 (quatro) restantes afirmaram que repassam integralmente ao preço dos seus produtos.

O trabalho apontou também que a maioria absoluta das empresas participantes da pesquisa utiliza planilha ou software para determinar e controlar

os custos envolvidos na sua atividade. Das 16 (dezesesseis) empresas participantes da pesquisa, 15 (quinze), ou seja, 93,75% (noventa e três vírgula setenta e cinco por cento) afirmaram fazer uso de planilha ou software para gerenciar os seus custos de produção. Por outro lado, quanto ao uso de ferramenta gerencial de gestão de custos por intermédio do sistema de custos implantado, o estudo revelou que apenas 8 (oito), ou 50% (cinquenta por cento) das empresas a utilizam.

Com relação à principal informação de apoio ao processo decisório produzido pelo sistema de custos utilizado pela empresa, o estudo revelou ser o custo unitário do produto, pois 9 (nove) das 16 (dezesesseis) empresas participantes da pesquisa fizeram tal afirmação, representando, portanto, 56,25% (cinquenta e seis vírgula vinte e cinco por cento). Apenas 3 (três) empresas afirmaram que a principal informação de apoio ao processo decisório seria a margem de contribuição por produto. Uma empresa afirmou ser o lucro por produto e 3 (três) afirmaram obter outras informações dos seus sistemas de custos. Esse dado também se revela preocupante, considerando a eficiência do conceito de margem de contribuição no contexto do processo decisório nas organizações empresariais.

Quanto à principal decisão tomada com base nas informações produzidas pelo sistema de custos utilizado pela empresa, a maioria (nove) afirmou decidir a formação do preço de venda dos produtos; 2 (duas) afirmaram decidir sobre a margem de lucro dos seus produtos, 1 (uma) afirmou decidir a margem de contribuição dos seus produtos, 2 (duas) afirmaram decidir sobre compra ou produção dos seus produtos e 2 (duas) afirmaram tomar outras decisões com base no sistema de custos utilizado pela empresa. Esse resultado se revela satisfatório, porém poderia ser muito melhor, considerando a importância da assertividade no momento da formação dos preços de venda dos produtos para a continuidade dos negócios.

Assim, dentre as práticas de gestão de custos utilizadas pelas micro e pequenas indústrias do setor de confecções de Umuarama e região, destacam-se: o uso de planilha ou software para determinar e controlar os custos envolvidos na sua atividade, isto é, a maioria absoluta das empresas pesquisadas faz uso desses recursos; que a principal informação produzida pelo sistema de custos é a determinação do custo unitário dos produtos e ainda que principal decisão tomada com base nas informações produzidas pelo sistema de custos utilizado pela empresa é o auxílio na definição dos preços de venda dos produtos.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas de gestão de custos utilizadas pelas micro e pequenas indústrias do setor de confecções de Umuarama e região, bem como determinar outros conceitos e/ou técnicas empregadas no processo de gestão de custos das organizações em questão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo por intermédio da aplicação de questionário com questões fechadas encaminhado via e-mail.

O trabalho apontou também que a maioria absoluta das empresas participantes da pesquisa utiliza planilha ou software para determinar e controlar os custos envolvidos na sua atividade, pois 15 (quinze), ou 93,75% (noventa e três vírgula setenta e cinco por cento), afirmaram fazer uso de planilha ou software para gerenciar os seus custos de produção.

O estudo revelou ainda que a principal informação produzida pelo sistema de custos é o custo unitário do produto, pois 9 (nove) empresas fizeram tal afirmação, representando 56,25% (cinquenta e seis vírgula vinte e cinco por cento), sendo que apenas 3 (três) empresas afirmaram ser a margem de contribuição por produto a principal informação de apoio ao processo decisório produzida pelo sistema de custos utilizado pela empresa, 1 (uma) afirmou ser o lucro por produto e 3 (três) afirmaram obter outras informações dos seus sistemas de custos. Esse dado também se revela preocupante, considerando a eficiência do conceito de margem de contribuição no contexto do processo decisório nas organizações empresariais.

Por outro lado, quanto à principal decisão tomada com base nas informações produzidas pelo sistema de custos utilizado pela empresa, 9 (nove) afirmaram que decidem a formação do preço de venda dos seus produtos, 2 (duas) afirmaram decidir sobre a margem de lucro dos seus produtos, 1 (uma) afirmou decidir a margem de contribuição dos seus produtos, 2 (duas) afirmaram decidir sobre compra ou produção dos seus produtos e 2 (duas) afirmaram tomar outras decisões.

Portanto, dentre as práticas de gestão de custos utilizadas pelas micro e pequenas indústrias do setor de confecções de Umuarama e região, destacam-se: o uso de planilha ou software para determinar e controlar os custos envolvidos na sua atividade; a determinação do custo unitário dos produtos como informação alvo dos sistemas de custos utilizados por essas empresas para auxiliar no processo decisório e ainda a determinação dos preços de venda dos produtos como principal decisão tomada subsidiada nas informações oriundas dos sistemas

de custos utilizados pelas referidas empresas.

Conclui-se, com este trabalho, que as indústrias do setor de confecções e Umuarama e região, em sua maioria, possuem sistemas de custos claramente estruturados, porém a pesquisa também revelou a necessidade de melhoria na eficiência dos controles dos seus custos de produção, sobretudo no tocante à utilização de conceitos e técnicas de maior eficiência no contexto do apoio ao processo decisório, além de sistemas integrados de gestão, fatores indispensáveis para a eficiência na gestão das organizações, nesse ambiente altamente competitivo em que as empresas se encontram inseridas.

## REFERÊNCIAS

BEDÊ, Marco Aurélio. (Coord). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2016.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 18 nov. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Atlas, 1999.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: Criando Valor Para a Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC - Custeio Baseado em Atividades**: São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade de Custos**: São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios 2018**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 18 nov. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.  
Homepage. Disponível em: <http://www.sebrae-pr.com.br/>. Acesso em: 18 nov.  
2020.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São  
Paulo: Atlas, 2004.