

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
SEBRAE-SP

PESQUISA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Gestão dos Custos nas MPEs Paulistas:
um estudo exploratório

(Relatório de Pesquisa)

Realização:



Abril/2002

Sondagem do Pequeno Empresário Paulista - SEBRAE – SP

A GESTÃO DOS CUSTOS NAS MPEs PAULISTAS:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Índice

<i>1. Apresentação.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Os custos nas MPEs</i>	<i>4</i>
<i>3. O conhecimento efetivo dos custos e a formação de preços.....</i>	<i>12</i>
<i>4. Principais Conclusões</i>	<i>15</i>

1. Apresentação

Este estudo objetiva identificar, de forma “exploratória”, como as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) se organizam em termos de gestão de custos, o grau de controle e domínio que essas empresas mantêm sobre os custos e como essas empresas formam os preços finais que praticam. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa amostral.

A pesquisa de campo foi realizada com uma amostra planejada de 450 empresas, representativa do universo das MPEs paulistas. Fazem parte da amostra planejada, 150 MPEs da Indústria de Transformação, 150 MPEs do Comércio e 150 MPEs de Serviços, sendo a média geral obtida pela ponderação dos resultados setoriais.

Entre as principais conclusões a que se chegou, destaca-se que, a maioria das micro e pequenas empresas não possui controle sobre todos os itens de custos. Mesmo quando estão disponíveis alguns instrumentos de controle de custos, estes não são necessariamente utilizados para a tomada de decisão estratégica, visando uma gestão eficiente dos custos. Como consequência disso, a maioria das empresas de micro e pequeno porte não conhece efetivamente a composição dos custos dos seus principais produtos/serviços. Outra observação importante é que parte expressiva das MPEs define os preços de seus produtos, principalmente, seguindo os preços praticados pelo mercado. Por um lado, isso é reflexo da falta de conhecimento dos custos dos produtos, mas também se deve à característica concorrencial, predominante nos mercados em que atuam as MPEs. Deve-se realçar, aqui, que essa falta de um controle e/ou domínio dos custos, aumenta a vulnerabilidade dessas empresas, em especial, nos momentos de maior retração do mercado. Se essas empresas possuíssem maior domínio sobre os seus custos, estariam aptas a reagir mais rapidamente a condições adversas de mercado, evitando, assim, processos de descapitalização da empresa e até de fechamento, em especial, em conjunturas econômicas mais desfavoráveis.

2. Os custos nas MPEs

A questão dos custos é muito complexa. Empresas de um mesmo segmento de atividade podem apresentar distintas estruturas de custos (e mecanismos de controle), dependendo do tipo de tecnologia que seja adotada, do grau de terceirização das atividades, das características dos recursos disponíveis para cada empresa (p.ex. recursos financeiros, qualificação da mão-de-obra, etc.). Empresas de segmentos diferentes podem apresentar características ainda mais distintas. Há, portanto, um amplo leque de possibilidades de estruturas de custos (e controles). Logo, o tratamento dos custos nos níveis muito agregados, por exemplo, em termos de grandes setores (Indústria, Comércio e Serviços) ou a agregação desses setores, apresenta limites óbvios para a realização de generalizações, o que leva estudos dessa natureza a assumirem um caráter exploratório.

Neste relatório, procura-se abordar a questão dos custos de forma generalista, sem perder de vista os limites da generalização dos resultados *vis-à-vis* as especificidades de cada tipo de atividade.

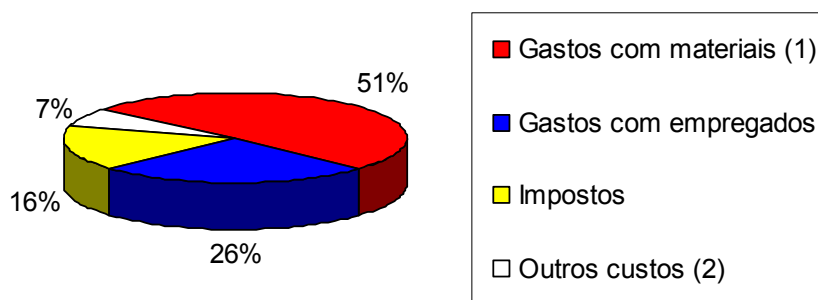
Em geral, os principais itens que compõem os custos de uma empresa são:

- ❖ Gastos com materiais (matérias-primas ou mercadorias);
- ❖ Gastos com empregados (folha de salários e encargos);
- ❖ Outros custos (p.ex. gastos com aluguel, água, energia elétrica, telefone, combustíveis, gás, etc.); e
- ❖ Impostos.

Pesquisa anterior realizada pelo Sebrae-SP¹ mostra que os principais itens de custos nas MPEs apresentam-se conforme exposto na Figura 1, a seguir.

¹ Sebrae-SP (1998), “Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPEs) *versus* Grandes Empresas (MGEs) no Estado de São Paulo”. Relatório de Pesquisas Econômicas.

Figura 1 – Estrutura relativa de custos das MPEs paulistas (média geral)



Fonte: Sebrae-SP (1998), “Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPEs) *versus* Grandes Empresas (MGEs) no Estado de São Paulo”. Relatório de Pesquisas Econômicas.

Nota (1): Inclui aquisição de matérias-primas, mercadorias, peças e componentes e serviços de terceiros

Nota (2): Inclui gastos com aluguel, água, energia elétrica, telefone, combustíveis, gás, etc.

Quadro 1 – Estrutura relativa de custos das MPEs paulistas (por setor)

	Comércio	Indústria	Serviços
Gastos com materiais (1)	75%	53%	19%
Gastos com empregados	11%	24%	56%
Impostos	8%	16%	10%
Outros custos (2)	6%	7%	15%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Sebrae-SP (1998), “Estudo Comparativo: Pequenas Empresas (MPEs) *versus* Grandes Empresas (MGEs) no Estado de São Paulo”. Relatório de Pesquisas Econômicas.

Nota (1): Inclui aquisição de matérias-primas, mercadorias, peças e componentes e serviços de terceiros

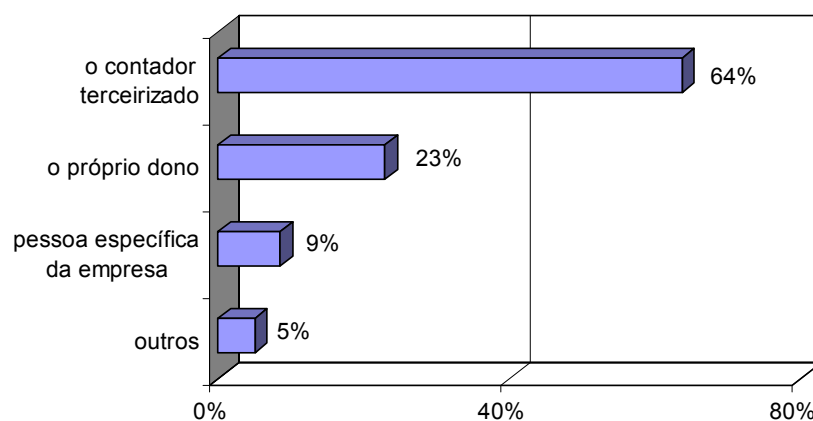
Nota (2): Inclui gastos com aluguel, água, energia elétrica, telefone, combustíveis, gás, etc.

Neste estudo, a análise se restringirá àqueles itens de custo cuja administração eficiente depende diretamente da empresa. Portanto, não será abordada a questão dos impostos, cujas alíquotas podem ser alteradas ao longo do tempo, de acordo com as políticas públicas adotadas pelos governos.

Uma das formas de identificar se as empresas possuem domínio sobre seus custos é checar se utilizam controles e quem são os responsáveis por estes controles.

Com respeito aos gastos com empregados, o principal instrumento de controle é o cálculo da folha de salários e encargos. Em 64% das MPEs paulistas, o cálculo da folha de salários e encargos é realizado por um contador terceirizado. Em 23% das empresas os donos do negócio respondem por esse cálculo, em 9% das empresas é uma pessoa específica da empresa que o faz e em 5% são outros os responsáveis por essa atividade (Figura 2). Por um lado, a forte terceirização dessa atividade transfere para “fora” da empresa a realização de uma atividade que envolve muita burocracia, liberando o dono do negócio e seus empregados para realizar outras atividades. Porém, ao transferir essa atividade integralmente para o contador terceirizado, corre-se o risco de transferir também um importante instrumento de controle de custos da empresa.

Figura 2 - Principal responsável pelo cálculo dos gastos com empregados

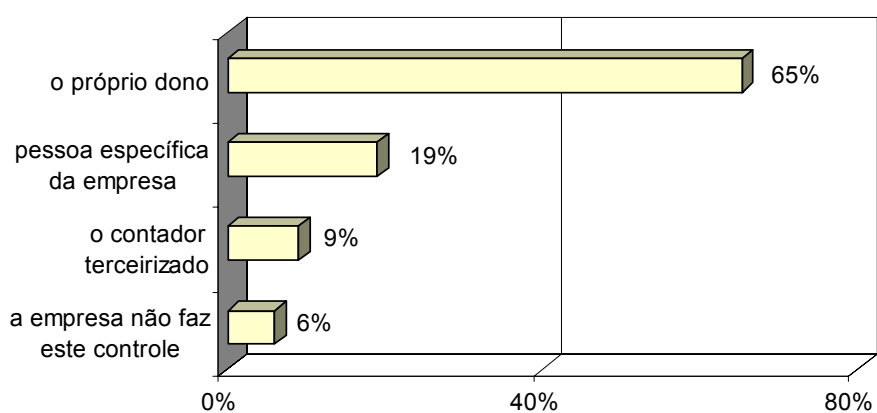


Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

Se por um lado, é freqüente a terceirização do cálculo da folha de salários e encargos, por outro lado, a maior parte das MPEs mantém dentro da empresa o controle dos gastos com materiais. Assim, em cerca de 65% das empresas, são os donos do negócio que fazem o controle do valor dos estoques de matérias-primas e mercadorias, em 19% das empresas é uma pessoa específica da empresa quem controla esses estoques, em 9% são os contadores da empresa e em 6% das empresas esse controle não é feito por ninguém (Figura 3). Em parte, essa maior internalização do controle do valor dos estoques está associada ao fato do gasto com materiais ser, em média, o item de maior peso nos custos das empresas (ver Figura 1). Contudo, há que observar que o controle dos estoques nas empresas pode estar limitado apenas às finalidades fiscais e/ou operacionais da empresa, ou seja, pode estar sendo utilizado apenas para manter o suprimento regular de materiais, para manter a empresa em constante atividade ou para calcular o valor dos impostos devidos (p.ex. ICMS). Logo, não é possível afirmar que tais controles têm sido utilizados para respaldar o processo de tomada de decisões estratégicas visando a administração eficiente dos custos.

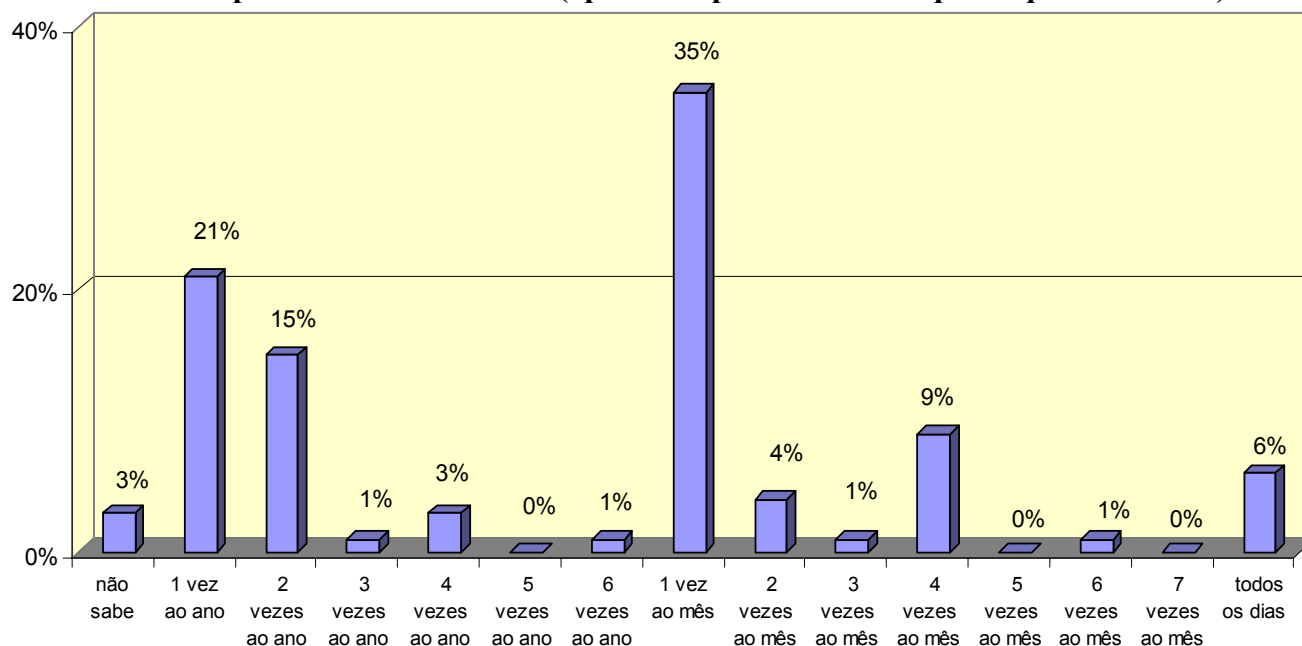
Entre as empresas que operam com estoques, há uma concentração na faixa das que realizam o controle de estoques uma vez por mês (35% das empresas). Outras concentrações que podem ser verificadas estão nas faixas de 1 vez ao ano (21%), 2 vezes ao ano (15%), 4 vezes ao mês (9%) e todos os dias (6%). As demais empresas estão muito dispersas nas demais faixas ou não fazem esse controle (Figura 4).

Figura 3 - Principal responsável pelo controle do valor dos estoques de matérias-primas e mercadorias (apenas empresas que operam com estoques)



Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

Figura 4 - Frequência com que as MPEs calculam a quantidade de estoques de matérias-primas ou mercadorias (apenas empresas com estoques e que controlam)



Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

Quadro 2 – Exemplos de atividades encontradas que realizam controles de estoques (por tipo de frequência)

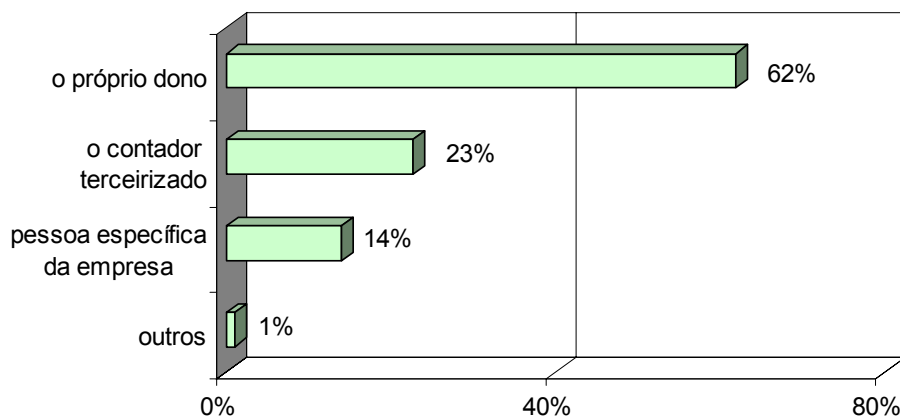
Frequência de controle de estoques	Exemplos de atividades encontradas
Todos os dias	Indústria (confeccões, gráfica, móveis, etc.) Comércio (padarias, minimercados, farmácias, autopeças, poços de gasolina, etc.)
4 vezes ao mês	Indústria (confeccões, gráfica, materiais de construção, etc.) Comércio (padarias, minimercados, móveis, automóveis, etc.) Serviços (lanchonetes, dentistas, revelação de fotos, etc.)
1 vez ao mês	Indústria (confeccões, autopeças, móveis, metalurgia, embalagens, etc.) Comércio (padarias, minimercados, farmácias, vestuário, material de construção, etc.) Serviços (lanchonetes, dentistas, contabilistas, chaveiro, lava-rápido, assistência técnica, etc.)
1 ou 2 vezes ao ano	Indústria (confeccões, gráfica, materiais de construção, móveis, serralheria, autopeças, etc.) Comércio (padarias, minimercados, vestuário, calçados, material de construção, etc.) Serviços (lanchonetes, locação de veículos, serviços de informática, xerox, fotografia, etc.)

Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

A frequência com que as MPEs calculam o valor dos seus estoques é bastante variável. Isso ocorre, inclusive, no âmbito de uma mesma atividade. Por exemplo, encontramos padarias que fazem diariamente o controle do valor dos estoques e padarias que fazem esse controle uma vez por ano. Tal comportamento não se limita a este segmento de atividade, mas também é encontrado em diversas outras atividades típicas de MPEs (p.ex. indústria de confecções, indústria gráfica, minimercados, etc.). Assim, apesar da proporção de empresas que realizam controle de estoques ser relativamente elevada (94% das empresas que operam com estoques fazem o controle destes pelo menos uma vez no ano), a periodicidade do controle varia muito entre empresas que realizam uma mesma atividade, o que pode ser um indicativo de que as MPEs não necessariamente possuem domínio sobre o processo de apropriação desses custos por parte dos produtos/serviços que oferecem.

No que diz respeito aos outros custos (p.ex.: aluguel, gastos com telefone, energia elétrica, combustíveis, água, gás, etc.), em cerca de 62% das empresas são os donos do negócio que controlam estes custos. O contador aparece como o segundo mais citado como responsável por esse controle (23% das empresas), uma pessoa específica na empresa é a terceira mais citada (14%) e em 1% das empresas são outras pessoas que respondem por esse controle (Figura 5).

Figura 5 - Principal responsável pelo controle dos outros custos (p.ex. gastos com telefone, energia, água, gás, etc)

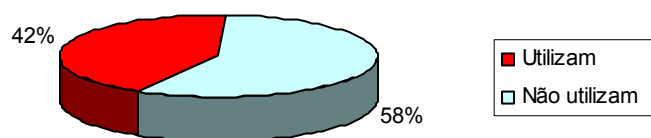


Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

Cerca de 42% das empresas afirmaram possuir algum aplicativo informatizado para acompanhamento de custos (Figura 6). Tais aplicativos tendem a estar concentrados no controle de estoques. Tal suposição pode ser corroborada pela maior terceirização do cálculo da folha de salários e maior internalização do controle dos estoques, verificados neste trabalho. Também corroboram para essa inferência, resultados de pesquisa anterior realizada pelo Sebrae-SP², que mostra que o controle de estoques é a segunda aplicação mais comum no uso de computadores nas MPEs paulistas, atrás apenas do uso de aplicativos para gerenciar banco de dados de clientes. Contudo, o percentual de empresas que não utilizam programas de computador para monitorar custos se mostra muito elevado (58% das empresas), o que reforça a afirmação de que esse grupo de empresas encontra-se atrasado no que diz respeito ao domínio das técnicas de controle de custos.

² SEBRAE-SP (1998), “A Informática nas MPEs Paulistas”, Relatório de Pesquisas Econômicas.

Figura 6 - Percentual de empresas que utilizam alguma planilha ou programa de computador para apurar/acompanhar os custos envolvidos em sua atividade



Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

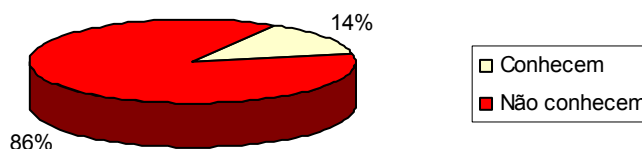
3. O conhecimento efetivo dos custos e a formação de preços

Em geral, as MPEs não possuem domínio integral sobre os seus itens de custos. Cerca de 38% dos empresários desconhecem o valor de cada hora trabalhada pelos empregados em termos de salários e encargos, 33% desconhecem o valor dos estoques de matérias-primas e mercadorias e 10% desconhecem o valor médio mensal dos outros custos (Quadro 2). A consequência natural desse processo é a falta de condições para o efetivo cálculo dos custos unitários de seus produtos e serviços. Assim, cerca de 86% das MPEs afirmam que não conhecem a composição dos custos do principal produto ou serviço que oferecem no mercado.

Quadro 2 - O desconhecimento dos empresários sobre os principais itens de custo da empresa

Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

Figura 7 - Percentual de empresários que afirmam conhecer a composição dos custos do principal produto ou serviço oferecido pela empresa

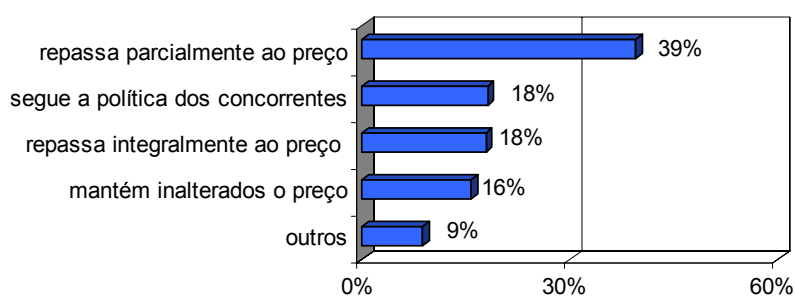


Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

Como as MPEs apresentam pouco domínio sobre os custos unitários, a formação dos preços de cada produto específico fica bastante prejudicada. O resultado da empresa (lucro ou prejuízo), para o conjunto de suas atividades, pode até ser calculado. Porém, a maioria das empresas não detém essa informação por produto específico. Como consequência, a empresa pode estar operando com alguns produtos rentáveis e outros que geram prejuízo sem saber, ou seja, pode estar operando “às escuras”, sem saber precisamente o nível de rentabilidade de cada produto específico. Tal situação tende a prejudicar o desempenho financeiro da empresa como um todo, diminuindo seu potencial de crescimento/acumulação (nas conjunturas mais favoráveis) ou diminuindo suas chances de sobrevivência (nas conjunturas desfavoráveis).

Esta pesquisa revelou também que, quando as empresas vêem seus itens de custos se elevarem (p.ex. aumentos de salários, aumento dos preços dos materiais, etc.), em geral, cerca de 39% das MPEs tentam repassar parcialmente esses aumentos aos preços, 18% seguem a política dos concorrentes, 18% tentam repassar integralmente o aumento dos custos aos preços, 16% mantêm inalterado o preço e 9% tomam outras medidas³.

Figura 8 - O que os empresários fazem quando seus itens de custos sofrem aumentos

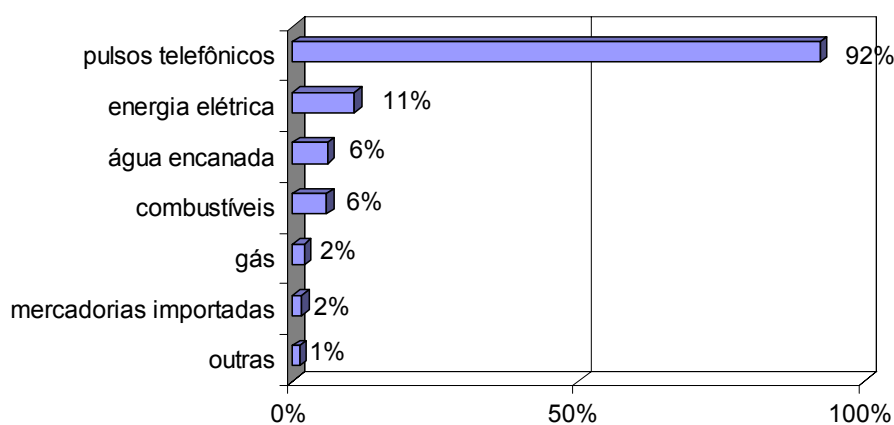


Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

³ Por exemplo, negociam caso a caso, seguem definições do governo, seguem tabelas sugeridas pelos fornecedores e/ou outros (p.ex. associação de classe, etc.)

Finalmente, o único item citado com grande frequência, pelas MPEs, em que, hoje, poderia ser feito um esforço de redução de custos é o uso de pulsos telefônicos, citado por 92% dos empresários. Surpreende o fato de 11% das empresas terem afirmado que ainda poderiam economizar nos gastos com energia elétrica, já que, no período em que foram realizadas as entrevistas (9/set a 16/out de 2001), o país encontrava-se em pleno racionamento de energia elétrica e mais de 90% das MPEs já haviam atingido as metas de redução de consumo de energia elétrica definidas pelo governo federal⁴.

Figura 9 - Itens em que a empresa ainda pode fazer um esforço para economizar, sem que isso prejudique o seu funcionamento



Fonte: Sebrae-SP/Fipe (pesquisa de campo).

⁴ Sebrae-SP (2001), “Expectativas das MPEs paulistas para 2002”, Relatório de Pesquisa e Planejamento Estratégico.

4. Principais Conclusões

Verificou-se neste relatório que, em geral, as MPEs não possuem instrumentos de controle de custos suficientes e mesmo quando estas possuem instrumentos do gênero, isso não garante o domínio pleno sobre os custos da empresa.

O cálculo da folha de salários e encargos, por exemplo, é realizado pelos contadores terceirizados das empresas em 64% dos casos. Isso, em parte, transfere para “fora” da empresa a realização de uma atividade muito burocrática, porém, pode gerar um afastamento da empresa de um importante instrumento de controle de custos. Seria importante para essas empresas que, mesmo terceirizando esse serviço, acompanhassem de perto a estrutura e a evolução desses custos, bem como controlassem a apropriação desses custos aos produtos/serviços que produzem.

Por outro lado, cerca de 94% das empresas que operam com estoques de mercadorias e/ou matérias-primas fazem o controle do valor destes estoques, sendo que em 84% das MPEs tal controle é realizado pelo próprio dono ou por pessoa específica da empresa. Porém, a frequência com que tal controle é feito pode variar de “uma vez por ano” a até “todos os dias”. Essa heterogeneidade ocorre até mesmo em empresas do mesmo ramo ou que realizam o mesmo tipo de atividade (p.ex. indústria de confecções, indústria gráfica, padarias, lanchonetes, etc.). Isso sugere que, em muitos casos, apesar de possuírem alguns controles sobre os estoques, tais controles não são aproveitados como instrumentos de gestão de custos, para identificar quanto é que cada produto absorve em termos de custos com materiais. Logo, a maior internalização relativa do controle dos estoques na empresa não garante, sozinha, uma eficiente gestão dos custos. Um passo adicional para as MPEs caminharem na direção de uma gestão mais eficiente de seus custos seria passar a aplicar técnicas de apropriação dos custos aos produtos produzidos pela empresa, ou seja, incorporar na sua rotina, o cálculo sistemático dos custos dos produtos/serviços gerados pelas empresas.

A análise feita acima é corroborada pelo fato, constatado nesta pesquisa, de que 86% dos empresários não conhecem a composição do custo do principal produto ou serviço

que oferece no mercado. Portanto, a maioria das MPEs opera “no escuro”, ou seja, sem saber, podem estar operando com alguns produtos rentáveis e outros que geram prejuízo. Tal situação tende a prejudicar o desempenho financeiro da empresa como um todo, diminuindo seu potencial de crescimento/acumulação (nas conjunturas mais favoráveis) ou diminuindo suas chances de sobrevivência (nas conjunturas desfavoráveis). Se essas empresas possuíssem maior domínio sobre os seus custos, estariam aptas a reagir mais rapidamente a condições adversas de mercado (p.ex., pressões de custos decorrentes a variações cambiais, quebras de safras, formação de cartel nos elos de fornecedores, etc.). Poderiam, portanto, definir melhor o *mix* de produtos com que operam, de acordo com cada conjuntura econômica, evitando, assim, processos de descapitalização da empresa e até seu fechamento.

Realização: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP) e Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe)

Coordenadores: Marco Aurélio Bedê (Sebrae-SP) e Cláudia Assunção dos Santos Viegas (Fipe)

Equipe Técnica: Pedro João Gonçalves, Hao Min Huai, Douglas Nakazone, Rudinei Toneto Jr., Renata Silva, Gustavo Sugahara, Tatiana Farina e Ana Flávia Teixeira.

Colaboração: Antônio Carlos de Matos e Reinaldo M. Messias (Unidade de Orientação Empresarial do Sebrae-SP)

Nota Metodológica: Esta sondagem foi elaborada a partir de uma amostra planejada de 450 empresas de micro e pequeno porte, e realizada entre os dias 26 de setembro e 16 de outubro de 2001. Tal amostra é representativa do universo das MPEs do Estado de São Paulo, da Indústria de Transformação, Comércio e Serviços. A seleção das empresas foi realizada de forma aleatória, utilizando-se o Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), sendo o sorteio elaborado por conglomerados. A distribuição da amostra planejada é composta por 150 empresas da Indústria, 150 do Comércio e 150 de Serviços. Os dados divulgados neste relatório para o conjunto das MPEs são obtidos a partir da média ponderada dos resultados setoriais. Os ponderadores seguem a mesma participação relativa destes setores no universo das MPEs do Estado de São Paulo, obtidos a partir do CEE de dez/99, excluídas as empresas com zero empregado (16,5% para Indústria, 48% para Comércio e 35,5% para Serviços).

Sebrae-SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo

Pesquisa e Planejamento Estratégico
Rua Vergueiro, 1.117, 5º andar – Paraíso,
CEP 01504-001 – São Paulo – SP.

Homepage: <http://www.sebraesp.com.br>

e-mail: pesqeco@sebraesp.com.br

Informações sobre produtos e serviços do Sebrae-SP: 0800-780202

Informações sobre este relatório: (11) 3177-4715/4709/4712 /4716