



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS RUSSAS**  
**GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ACÁCIA BARROS GURGEL**

**ANÁLISE DE CUSTOS APLICADA A UMA STARTUP DO SETOR DE  
ECOMMERCE PARA SUPERMERCADOS**

**RUSSAS**

**2022**

ACÁCIA BARROS GURGEL

ANÁLISE DE CUSTOS APLICADA A UMA STARTUP DO SETOR DE ECOMMERCE  
PARA SUPERMERCADOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Alberto Vianna Lordelo

RUSSAS - CE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

G987a Gurgel, Acácia Barros.  
Análise de custos aplicada a uma startup do setor de ecommerce para supermercados / Acácia Barros  
Gurgel. – 2022.  
57 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas,  
Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Sandro Alberto Vianna Lordelo.

1. Análise de Custos. 2. Startup. 3. Demonstrativo de Resultados. I. Título.

CDD 658.5

---

ACÁCIA BARROS GURGEL

ANÁLISE DE CUSTOS APLICADA A UMA STARTUP DO SETOR DE ECOMMERCE  
PARA SUPERMERCADOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 28/11/2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Prof. Sandro Alberto Vianna Lordelo (Orientador)  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Prof. Dra. Josemeire Alves Gomes  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

---

Prof. Dr. Lucelindo Dias Ferreira Junior  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por guiar meu caminho ao longo dessa jornada. À minha mãe, por todo o esforço que fez, para que eu tivesse condições de ficar longe de casa e me preocupar apenas nos estudos. Ao meu pai, que no momento em que a oportunidade de fazer uma graduação em uma instituição federal surgiu, não hesitou em agarrá-la junto comigo. À minha amada irmã, que sempre me apoiou e esteve ao meu lado nos melhores e piores momentos da minha vida. Á vocês, eu dedico essa graduação.

Aos professores, que tive a honra de conhecer e que fizeram parte da minha formação profissional e pessoal, através do compartilhamento de conhecimento e experiências.

Aos meus amigos e colegas de classe, obrigado por estarem ao meu lado nesses anos de estudos, choros, alegrias, brigas e festas. Em especial aqueles que me acolheram como irmã e que fazem parte da minha vida até hoje: Lara, Ana Beatriz, Vinicius, Alexandre, Thiago, Gabi, Paulo, Juliana, Fabio, Josi e Arthur.

Ao meu companheiro da vida, Fabricio Oliveira, que me conheceu no primeiro ano de graduação, está comigo até hoje e teve um papel essencial, não somente na construção de trabalho, mas também em todo o suporte, acolhimento e força nos momentos difíceis. Muito obrigada!

À todas pessoas que fazem parte da empresa estudada, por disponibilizarem as informações necessárias para as análises.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador por não desistir de mim nessa reta final.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise de custos em uma *startup* prestadora de serviços de *ecommerce*, localizada na cidade de Fortaleza – CE, com foco em identificar os custos, despesas e os indicadores de custos, de modo que, auxilie no planejamento das iniciativas e na tomada de decisão, pós cenário pandêmico vivido pela empresa no ano de 2020, do ponto de vista financeiro. Além disso, a pesquisa buscou responder se a estruturação de um Demonstrativo de Resultado do Exercício atende as necessidades gerenciais dos gestores e se, para um ambiente característico dos *startups*, essa estrutura é vantajosa. As informações necessárias e os dados, foram coletados através de uma entrevista e de uma análise documental de uma planilha, disponibilizada pela própria empresa. Diante dos resultados encontrados, através da estruturação da DRE, nota –se, que a empresa em estudo terminou o período de 2021 no prejuízo, ou seja, o resultado alcançado na receita bruta, não foi suficiente para cobrir as saídas ocorridas ao longo do ano. Notou-se, também que o principal ofensor desse resultado, era categorizado como despesas fixas de pessoas. Ademais, o valor do EBITIDA foi negativo, o que demonstrou que a empresa não foi eficiente na geração de caixa através da realização da sua atividade fim. E para que a *startup* atinja o ponto de equilíbrio, o valor de receita bruta seria de R\$ 303.828,03, sendo esse, um valor em média de R\$ 17.294,08 a mais do resultado atingido de receita bruta no ano de 2021. Dito isso, tem-se a utilização do demonstrativo do resultado, pode evidenciar quais fatores influenciaram diretamente no lucro ou no prejuízo ao longo do ano. Nesse sentido, para os gestores, essas evidências geradas podem auxiliá-los nos planejamentos futuros e nas novas estratégias.

**Palavras-chave:** análise de custos; *startup*; demonstrativo de resultados.

## ABSTRACT

The objective of this work was to carry out a cost analysis in a startup provider of ecommerce services, located in the city of Fortaleza - CE, with a focus on identifying costs, expenses and cost indicators, so that it assists in the planning of initiatives and in decision-making, after the pandemic scenario experienced by the company in 2020, from a financial point of view. In addition, the research sought to answer whether the structuring of a Statement of Income for the Year meets the managerial needs of managers and whether, for an environment characteristic of startups, this structure is advantageous. The necessary information and data were collected through an interview and a documental analysis of a spreadsheet, made available by the company itself. In view of the results found, through the structuring of the DRE, it is noted that the company under study ended the period of 2021 at a loss, that is, the result achieved in gross revenue was not enough to cover the exits that occurred throughout the year . It was also noted that the main offender of this result was categorized as people's fixed expenses. Furthermore, the EBITIDA value was negative, which demonstrated that the company was not efficient in generating cash through carrying out its core activity. And for the startup to reach the break-even point, the gross revenue amount would be R\$ 303,828.03, which is an average amount of R\$ 17,294.08 more than the gross revenue achieved in 2021. That said, the income statement can be used to show which factors directly influenced profit or loss throughout the year. In this sense, for managers, this evidence generated can help them in future planning and new strategies.

**Keywords:** cost analysis; *startup*; income statement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura DRE.....	19
Figura 2 - Classificação da Pesquisa .....	28
Figura 3 - Etapas do Estudo.....	30
Figura 4 - Organograma .....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entradas e Saídas.....	35
Tabela 2 - Classificação entre Custos e Despesas .....	36
Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – Jan a Jun.....	37
Tabela 4 - Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – Jul a Dez.....	38
Tabela 5 - Parte 1: Receita Bruta – Jan a Jun .....	40
Tabela 6 - Parte 1: Receita Bruta – Jul a Dez Fonte: Autora (2022).....	42
Tabela 7 - Parte 2: Deduções/Receita Líquida .....	43
Tabela 8 - Parte 3: Custos Variáveis/ Despesas Variáveis .....	44
Tabela 9 - Parte 4: Despesas/EBITDA .....	45
Tabela 10 - Parte 5: Lucro Líquido Fonte: Autora (2022) .....	46
Tabela 11 - Receita Líquida, Custos e Despesas Variáveis.....	47
Tabela 12 - Entradas .....	49
Tabela 13 - Aplicação do ponto de equilíbrio .....	50

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	Introdução ao estudo .....	12
1.2	Formulação da Situação Problema .....	13
1.3	Objetivos e Justificativa .....	14
1.3.1	<i>Objetivo geral</i> .....	14
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.3.3	<i>Justificativa</i> .....	14
1.4	Organização do Estudo .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1	Contabilidade de Custos .....	16
2.2	Terminologias em custos .....	16
2.3	Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	18
2.4	Indicadores da gestão de custos.....	21
2.4.1	<i>Margem de Contribuição</i> .....	21
2.4.2	<i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	22
2.4.3	<i>Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)</i> .....	22
2.4.4	<i>Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)</i> .....	23
2.4.5	<i>Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)</i> .....	23
2.5	Startups .....	24
2.6	Métodos de Formação de Preço .....	24
2.6.1	<i>Método baseado nos custos</i> .....	25
2.6.2	<i>Método baseado na concorrência</i> .....	26
2.6.3	<i>Método baseado no mercado</i> .....	26
2.6.4	<i>Método misto</i> .....	27
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
3.1	Classificação da pesquisa .....	28

<b>3.2</b>	<b>Procedimentos Adotados.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da empresa .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>Estruturação do Demonstrativo de Resultado do Exercício.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.1</b>	<i>Levantamento de Gastos .....</i>	<i>34</i>
<b>4.2.2</b>	<i>Classificação dos Gastos.....</i>	<i>36</i>
<b>4.2.3</b>	<i>Estruturação da DRE .....</i>	<i>36</i>
<b>4.3</b>	<b>Indicadores de Gestão .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.1</b>	<i>Margem de Contribuição.....</i>	<i>47</i>
<b>4.3.2</b>	<i>Ponto de Equilíbrio.....</i>	<i>48</i>
<b>4.4</b>	<b>Sugestão de Preço de Venda .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Resultados alcançados.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2</b>	<b>Limitações do trabalho.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Introdução ao estudo

A pandemia da COVID – 19 afetou diversos empreendedores que buscaram meios para a sobrevivência do negócio frente a um ambiente de incerteza. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em uma pesquisa realizada com o objetivo de estimar os impactos da pandemia da COVID – 19 na economia brasileira, foi constatado que em torno 522,7 mil empresas tiveram suas atividades encerradas no ano de 2020. As empresas que não encerram suas atividades, precisaram se adaptar à nova realidade e adotaram meios tecnológicos, como o *home office*, utilização dos serviços de delivery para a entrega de produtos e a utilização de aplicativos para compra de alimentos, ou seja, as empresas se adaptaram ao meio digital. (IBGE, 2020). E para as empresas que fazem parte do ecossistema de *startup*, não foi diferente.

Com a eclosão da pandemia e seus efeitos, a pesquisa "Startups do Brasil em meio à pandemia." (2020), apontou que cerca de 75% das *startups* sofreram impactos negativos e apenas 25% foram impactadas positivamente por atuarem em setores mais demandados durante a crise, como telemedicina, trabalho remoto ou automação de processos. Além disso, foi percebido uma movimentação dos gestores das *startups*, primeiramente, para estabelecer o trabalho remoto de forma padronizada e na sequência, buscar meios que prolongassem a sua existência no mercado, com o dinheiro disponível em caixa (MORELIX, 2020). E segundo Costa *et al* (2020) a contabilidade gerencial, apresenta-se como uma saída para empresas nas tomadas de decisões. Camilo e Silva (2020) citam que as informações obtidas pelas ferramentas gerenciais, são essenciais para proporcionar segurança ao gestor no momento de decisão.

Segundo Salomé (2021), “A administração financeira apropriada, contribui para um controle eficiente do processo empresarial e dos recursos financeiros que a empresa dispõe, permitindo que seu gestor tome decisões mais acertadas que maximizam os resultados do negócio”. Além disso, a contabilidade gerencial capacita os gestores para analisarem cenários alternativos de suas decisões (MONGIELLO, 2016).

Dessa forma, para que as informações obtidas pelas ferramentas gerenciais, se tornem importantes para o negócio e auxilie na tomada decisão, é necessário que a empresa realize a identificação, mensuração, análise e interpretação dos dados contábeis (PASSOS, 2010). E para isso, a contabilidade de custos é uma estratégia de gestão eficaz para analisar todos os gastos

de uma empresa e dar suporte a fim de gerar propostas e estratégias para melhorias baseadas em evidências. Além disso, Abreu e Silva (2006) reforçam que esse instrumento é fundamental para controlar os recursos e acompanhar o desempenho ao longo de um período.

Segundo Azevedo (2016), o gerenciamento de custos e despesas, sem impactar na qualidade, torna uma empresa competitiva. Portanto, entre outras palavras, a gestão de custos pode influenciar diretamente no sucesso ou no fracasso do negócio.

## **1.2 Formulação da Situação Problema**

Segundo Segalla (2020), as *startups* possuem diferentes definições, porém, a que mais se aproxima da satisfação de especialistas e investidores, é aquela que traz a *startup* como um grupo de pessoas em busca de um modelo de negócio repetitivo e escalável, inseridos em um ambiente que possui condições de extrema incerteza. Isto é, uma empresa que possui essas características, precisam levar seu produto aos clientes, acompanhar sua reação e atuar em correções e evoluções, de maneira, que não perca a posição no mercado.

Além disso, por estar em um cenário de incertezas, as *startups* apresentam altas taxas de mortalidade mesmo que receba investimentos externos (SEGALLA, 2020). Cavalheiro (2015) afirma que a problemática das *startups* não é dinheiro, mas como as verbas recebidas são gerenciadas no dia a dia da empresa.

Porém, o ecossistema de *startups* no Brasil que estava em sua melhor fase em 2019, com um volume de 13.087 *startups* mapeadas (ABSTARTUPS, 2019), iniciativas em diversos setores e um investimento recorde, cerca de U\$ 2,4 bilhões, foi fortemente afetada pela pandemia do COVID-19. E, assim como em outros setores, as consequências da pandemia afetaram, negativamente, uma em cada quatro *startups* no Brasil (MORELIX, 2020).

Segundo Cavalheiro (2015) um negócio pode se fragilizar se não tiver uma análise e um planejamento sobre os aspectos que envolvem o mercado, a operação e o financeiro. Ou seja, empresas que não possuem uma gestão adequada a sua realidade, podem comprometer a própria sobrevivência da iniciativa empreendedora.

Dessa forma, ter uma ferramenta que auxilie no gerenciamento, é de grande importância para se destacar aos imprevistos que o mercado impõe (DOS PRAZERES, 2016). A demonstração do Resultado do Exercício é um instrumento indispensável na tomada de decisões nas empresas. As informações geradas através de seu resultado, auxilia os gestores no planejamento de projetos para fins lucrativos e aumento do patrimônio.

Dito isso, este trabalho visa realizar uma análise de custos em uma *startup* prestadora de serviços de *ecommerce*, localizada na cidade de Fortaleza – CE, com o objetivo de identificar os custos, despesas e os indicadores de custos, de modo que, auxilie no planejamento das iniciativas e na tomada de decisão, pós cenário pandêmico vivido pela empresa no ano de 2020, do ponto de vista financeiro. E, também responder se a estruturação de um Demonstrativo de Resultado do Exercício atende as necessidades gerenciais dos gestores e se para um ambiente característico dos *startups* essa estrutura é vantajosa.

### **1.3 Objetivos e Justificativa**

Para analisar a problemática apresentada, o objetivo geral e os objetivos específicos propostos são apresentados a seguir.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise dos custos em um *startup* prestadora de serviços de e-commerce para o setor supermercadista.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar o levantamento bibliográfico dos principais conceitos sobre custos;
- Identificar os custos e despesas relacionados ao negócio;
- Estruturar o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)
- Determinar a margem de contribuição;
- Estabelecer o ponto de equilíbrio da empresa;
- Sugerir preço de venda baseado nos indicadores da gestão de custos.

#### **1.3.3 Justificativa**

Como citado anteriormente, o ecossistema das startups foi também impactado pela pandemia vivida no ano de 2020. Cerca de 75% das *startups* sofreram impactos negativos e apenas 25% foram impactadas positivamente. Além disso, notou-se que os gestores se movimentaram para garantir a sobrevivência da iniciativa empresarial, ao se adaptar ao trabalho remoto e a buscar recursos para prolongar o dinheiro em caixa. Foi observado também, que contabilidade e o gerenciamento dos custos, se tornou um aliado na tomada de decisão segura

e que maximizasse os resultados do negócio (SALOMÉ, 2021). Ou seja, através do gerenciamento dos gastos, os gestores tem acesso a informações importantes do negócio a ponto de planejar e acompanhar os próximos passos para que a empresa permaneça ativa frente ao desafio do mercado.

Dito isso, a importância desta pesquisa se dá, pela sua contribuição gerencial, ao disponibilizar os conhecimentos que foram aprofundados sobre o ambiente e processos de uma *startup*. E, por envolver a aplicabilidade de metodologias de gerenciamento de custos adequadas a uma área de atuação que não é a de produção de bens tangíveis. Além disso, o presente trabalho possibilita o acesso a informações relevantes, que ao serem analisadas pelos os gestores do negócio, auxiliam na tomada de decisão sobre aspectos como lucratividade e oportunidades de melhoria no negócio após o desafio vivenciado pela *startup* no ano de 2020, ano da pandemia do COVID-19.

Todavia, o estudo surge para auxiliar o discente com a aplicação dos assuntos assistidos e debatidos em sala de aula, em uma empresa real.

#### **1.4 Organização do Estudo**

O presente estudo é composto inicialmente pelo capítulo introdutório, onde apresenta-se a contextualização sobre o tema abordado, justifica a necessidade da realização do estudo e aponta os objetivos a serem alcançados com a execução da pesquisa.

Já o segundo capítulo contempla o referencial teórico, no qual abrange o ponto de vista de autores sobre o modelo de negócio das *startups* e termos envolvidos neste estudo.

O terceiro capítulo, explica as metodologias aplicadas em cada etapa e os procedimentos utilizados para análise dos dados do caso.

No quarto capítulo, aborda-se o desenvolvimento do estudo, onde são apresentados os custos e despesas, classificação e análises realizadas após a estruturação da DRE. Por fim, no último capítulo, conclui-se o trabalho com a explanação sobre as considerações finais e a sugestão de trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos a partir deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade de Custos**

A contabilidade de custos é um conceito crucial para empresas no que se refere à boa organização e gestão tanto financeira quanto não financeira. Segundo De acordo com Neto (2011 p. 18), a contabilidade de custos é:

“Um detalhamento do sistema contábil geral, que acumula e estudam os custos dos produtos, serviços, administração, avalia, os estoques, informa sobre a formação do preço, fornece informações para controle e emite relatórios para o planejamento e decisão.”

Ou seja, fornece informações tanto para a contabilidades financeira quanto para a contabilidade gerencial.

A contabilidade de custos é uma estratégia de gestão eficaz para analisar todos os gastos de uma empresa e dar suporte à tomada de decisão a fim de gerar propostas e estratégias para melhorias baseadas em evidências. Por isso, Afonso (2002) trata essa ferramenta como um processo de recolha e tratamento de informações que devem ser realizados em conjunto pelo departamento de contabilidade, assim como os restantes de suas tarefas.

Essa ferramenta é comumente utilizada para fins de balanço de empresas e, tão logo, mais comumente para gestão de estoque, como consequência, menos utilizada para aquelas empresas de serviços, que não possuem estoques (SARDINHA; SOUZA; SOUZA, 2001). Contudo, ela é capaz de identificar todos os custos que incidem ao que está sendo oferecido ao cliente ou ao produto de qualquer empresa.

Então, um contador de custos precisa avaliar a viabilidade econômica da manutenção da empresa a partir do levantamento das informações e, principalmente, saber quais decisões tomar a partir daí, pois segundo Megliorini *et al.* (2010) uma classificação ou tomada de decisão inadequada podem levar a empresa a apresentar resultados melhores ou piores. Ainda que seja fundamental para uma boa gestão de empresa e necessária para tomada de decisão ainda é pouco utilizada, principalmente de pequenas e médias empresas (DUMER, 2018).

### **2.2 Terminologias em custos**

Para que o profissional de contabilidade opere com eficácia na gestão de contabilidade de custos, é fundamental que possua domínio dos conceitos básicos de terminologia de custos

que são a principal ferramenta para elaborar os levantamentos e relatórios necessários para os registros e, conseqüentemente, para a gestão (SANTOS, 2018).

Há algumas divergências entre autores ou subdivisões sobre as terminologias de custos em contabilidade, mas nessa revisão será citado os 6 principais trabalhos e livros publicados, que são: gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda.

O primeiro termo muito utilizado, e mais abrangente, em contabilidade de custos é gasto. Para Martins e Rocha (2010) e Marin e Santos (2015) como gasto compreende-se qualquer aquisição de bem ou serviço realizada pela empresa, o mesmo corrobora Martins (2003) e acrescenta que esse sacrifício assumido pela empresa é representado por promessa de entrega de ativos que, geralmente, é em forma de dinheiro. Ou seja, gasto é qualquer saída que a entidade arca para obter um produto ou serviço qualquer com a promessa de entrega de ativos.

O desembolso simplesmente é a saída do recurso financeiro resultante à aquisição desse bem ou serviço e pode ocorrer simultaneamente ao gasto, no caso do pagamento à vista, ou posterior a ele, no pagamento a prazo (SANTOS, 2018).

Em terminologia contábil os gastos de uma empresa podem ser classificados em 3 categorias: Investimentos, Custos ou Despesas. Sobre investimento, Viceconti (2017) descreve ser todos os gastos que têm a intenção de obter benefícios futuros. Já Santos (2018) denomina como uma “aplicação de recursos em ativos”, pois apresenta essa característica de emprego de recurso com fim de obtenção de lucro. Como exemplo podemos citar aquisição de bens duráveis, como imóveis, material de escritório, maquinário, matéria-prima etc.

Outra classificação que pode representar um gasto para a empresa são os custos e essa terminologia também apresenta várias categorias dentro da literatura. Como custo, é consenso entre os autores como sendo os recursos de bens ou consumos que são utilizados para o processo de produção de outros de bens, serviços ou produtos, gerando um custo (MARTINS, 2003; DULTRA, 2010; STOPATTO, 2020), ou seja, é um gasto utilizado no processo de produção. Há, contudo, diversas subdivisões desse conceito de acordo com a natureza desse custo, como por exemplo: custo direto ou indireto (MARTINS, 2010; MARIN; SANTOS, 2015), variáveis ou fixos (MARTINS; ROCHA, 2010; MARIN; SANTOS, 2015), misto (BLOCHER *et al.*, 2007) ou de oportunidade (BESANKO *et al.*, 2006).

Ainda dentro das classificações de gastos, o gestor em contabilidade de custos pode se deparar comumente com a terminologia de despesas dentro das empresas. Para Viceconti (2017), despesas são aqueles gastos também com bens e consumos da empresa, diferentemente dos custos, que não fazem parte do processo da cadeia de produção, além de possuir finalidade

de obtenção de receita. Dutra (2010) delimita como sendo os gastos a partir do processo de comercialização e não mais do processo de elaboração e produção de bens e serviços. Logo, se o gasto é com a elaboração e produção ele representa um custo para a empresa. Se for com a comercialização em diante e visar receita, ele é uma despesa.

Por último, pode se integrar à contabilidade de gastos da empresa a perda. A perda corresponde a um consumo de recurso anormal e involuntária, sem intenção de receita, proveniente de infortúnios e totalmente inerentes ao processo produtivo e, portanto, imprevisíveis, pois tudo aqui que se comporta dentro dos limites da previsibilidade podem ser consideradas custos (DUTRA, 2010; SANTOS, 2018).

Vale ressaltar ainda que Viceconti (2017) ressalva que um determinado produto pode migrar dentro da classificação no meio de produção de uma empresa, pois ora pode ser um investimento se estiver em ativo circulante, ora pode se tornar custo se baixa na conta de ativo para cadeia de produção, assim como pode se classificar como despesa a partir do momento em que é vendido.

### **2.3 Demonstrativo de Resultado do Exercício**

O Demonstrativo do Resultado do Exercício, é uma ferramenta contábil que tem como objetivo encontrar o resultado líquido em exercício, a partir dos valores obtidos e alocados como receitas, custos e despesas. Essa prática possibilita que a empresa tenha um diferencial estratégico, evidenciando informações importantes para a tomada de decisões (PEREIRA, 2019).

Segundo Martins (2013) essa demonstração resume as operações feitas pela empresa que destaca o resultado líquido alcançado pelas receitas e despesas realizadas durante um período.

De acordo com Ludícibus (2009, pp. 38-39), evidencia que a demonstração do resultado do exercício se resume a uma ordenação de receitas e despesas em um período de 12 meses. Onde, de maneira dedutiva (vertical), as despesas são subtraídas das receitas e, em seguida, indica-se o resultado, podendo essa ser lucro ou prejuízo.

Já outros autores como Hoji (2010) cita que,

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em um aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a Receita Operacional Bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido [...].

A estrutura da DRE é apresentada na Figura 1:

Figura 1 - Estrutura DRE

<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
<b>= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
<b>(-) CUSTOS DAS VENDAS</b>
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
<b>= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>
(-) Receitas Financeiras
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
<b>OUTRAS RECEITAS E DESPESAS</b>
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
<b>= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL</b>
<b>(-) Provisão para IR e CSLL</b>
<b>= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES</b>
(-) PRO LABORE
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

Fonte: CEFIS

Inicia-se o demonstrativo a receita bruta, que é o total bruto vendido no período ou aos valores recebidos pelo serviço prestado, sem excluir os impostos sobre as vendas e as possíveis devoluções e os descontos no período (LUDÍCIBUS, 1998).

Os impostos e taxas, nesta etapa, corresponde aos valores pagos no momento da venda, quanto maior for o valor vendido, maior será o valor pago de imposto pela empresa. Os impostos mais comuns são: Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS); Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS) (MARION, 2015).

As devoluções, são aqueles valores que foram retornados ao cliente, podendo ser em forma de desconto ou o valor por completo (LUDÍCIBUS, 1998).

O custo dos produtos vendidos, corresponde ao quanto custou para a empresa para produzir os produtos (MARION, 2015; OLIVEIRA; PEREZ JR, 2005).

Já as despesas operacionais, contemplam os gastos da empresa que não estão vinculados diretamente no processo de fabricação do produto ou na prestação de serviço. Essas despesas podem ser distribuídas em: despesas de vendas (comerciais), despesas administrativas e despesas financeiras (OLIVEIRA; PEREZ JR. 2005). Onde, as despesas de vendas, estão relacionadas as atividades do setor comercial. As despesas administrativas, são despesas da ligadas as atividades administrativas como gastos com telefone, correio, cartório, luz, água, alugueis, salários. A despesa financeira, está relacionada aos juros referentes a operações financeiras, como multas e juros por atraso de pagamento, etc. (MARION, 2015; OLIVEIRA; PEREZ JR. 2005).

O lucro, ou resultado operacional, antes do imposto de renda e da contribuição social é a diferença entre a resultado operacional bruto e as despesas operacional e financeiras liquidas, em determinado período (OLIVEIRA; PEREZ JR. 2005).

O Imposto de Renda é contabilizado a partir do resultado da empresa no final de um trimestre. Já a Contribuição Social é apurada com relação ao resultado do lucro líquido da empresa (RIBEIRO, 2013).

O Ebtida, diz respeito ao lucro antes das despesas financeiras, impostos sobre o lucro, depreciação e amortização (FERREIRA, 2008).

Por fim, após as etapas, chega-se ao lucro líquido que equivale ao valor total, que quando positivo, diz que a empresa gerou lucro e esse valor pode ser utilizada como remuneração dos sócios da empresa, reinvestidos, quitação de dívidas, etc. Porém, se o resultado foi negativo, pode – se dizer que a empresa apresentou prejuízo no período. E caso, o resultado final seja zero, significa que o negócio se encontra em um ponto de equilíbrio. (RIBEIRO, 2013).

Segundo Reis (2009), por apresentar uma estrutura lógica e ordenada dos fatores que influenciam no resultado período, essa demonstração contábil, torna-se, uma ferramenta de grande valia de análise análise econômico financeira, além de ser uma fonte de informações preciosas para a tomada de decisões a nível gerencial.

## 2.4 Indicadores da gestão de custos

A gestão de custos compreende as decisões financeiras de uma empresa em todos os âmbitos da gestão empresarial que buscam a otimização dos resultados e não estão restritas somente ao desenvolvimento de novos produtos, mas como também em estratégias que podem ampliar a sua competitividade no mercado ou simplesmente se manterem ativas (SCHIER, 2006). Dentro dessa ferramenta é possível identificar alguns indicadores que são utilizados para contribuir nessa gestão e serão discutidos adiante.

### 2.4.1 Margem de Contribuição

Para entendermos sobre esse indicador, precisamos inicialmente compreender melhor sobre dois tipos de custos de citados anteriormente, os custos fixos e os custos variáveis.

Os custos fixos são para Bruni e Famá (2002) como os que não sofrem variação, em um período, ainda que o volume da produção sofra alteração. O mesmo para Martins e Rocha (2010, p.21) quando definem com “aqueles cujo montante não é afetado pelo volume”. Ou seja, os custos fixos de uma empresa são aqueles que não mudam independentemente do volume de produção.

O outro tipo de custo importante para a compreensão é o custo variável. Como custo variável Viceconti (2017) define, ao contrário dos custos fixos, como aqueles cujos valores oscilam e alteram em detrimento da produção da empresa. Santos (2018) diz que há uma razão direta de variação entre a atividade de produção e esse custo.

Inicialmente o conceito de margem de contribuição foi estabelecido por Dias (1967) e Dias (1992) como sendo a diferença entre o preço de venda e o custo variável da empresa e o produto dessa diferença seria a contribuição o total dos custos fixos da empresa para produção. O lucro era obtido a partir do volume de vendas. Mais recentemente o mesmo foi corroborado por Oliveira e Hernandez Perez (2005). Logo:

$$\text{Valor unitário da venda} - \text{Custo variável (unitário)} = \text{Margem de contribuição}$$

Ou seja, a margem de contribuição configura como um levantamento de quanto de receita ao final das vendas restou, após o abatimento dos custos variáveis para a fabricação, para integrar novamente os custos fixos da cadeia de produção. Fischer et al. (2006) destaca

que só é possível obter essa margem de contribuição se o setor contábil discriminar os custos da empresa previamente em fixos e variáveis, o que nem sempre é executado.

#### **2.4.2 Ponto de Equilíbrio**

Uma vez definida a margem de contribuição é mais fácil a compreensão do ponto de equilíbrio. Esse termo é dado para o ponto zero da empresa onde os produtos vendidos pagam exatamente os custos e despesas fixas e variáveis e não sobra margem de lucro e nem tem prejuízo, representando a relação entre o custo, o volume e o lucro (DIAS, 1992).

Para Dias (1992), o cálculo do ponto de equilíbrio é feito da seguinte forma:

$$\text{Ponto de equilíbrio}(\text{uni}) = \text{Custo fixo} / \text{margem de contribuição}(\text{uni})$$

Ainda que seja um cálculo simples, essa ferramenta ainda se mostra eficaz para a gestão de custos de empresas, como concluído por Borges, Velasquez e Chaves (2010). É a partir desse ponto de equilíbrio que os novos produtos vendidos serão vendidos e gerarão lucro e por isso é tão importante para a gestão da empresa. De acordo com Wernke (2001), o ponto de equilíbrio pode apresentar três principais variações: contábil, financeiro e econômico.

#### **2.4.3 Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)**

Assim como o ponto de equilíbrio, o ponto de equilíbrio contábil não representa para a empresa nem lucro nem prejuízo. O ponto de equilíbrio contábil é alcançado quando a quantidade de vendas é suficiente para suprir os custos e despesas a ponto de não haver lucro nem prejuízo contábil. Para Ribeiro (2009), isso significa que a receita total é igual aos custos e despesas totais.

De acordo com Leone (2002), os gastos da empresa sempre devem ser iguais a sua receita total, não apresentando nem lucro nem prejuízo nesse ponto e por isso é o valor das vendas que permite que a cobertura dos gastos seja suprida. Por isso, essa ferramenta é utilizada como indicativo do mínimo de vendas necessárias para que o faturamento da empresa contemple todos seus gastos (BRUNI, 2008).

Logo, o cálculo do PEC é feito da seguinte forma:

$$\text{PEC} = \text{Custos e despesas totais} / \text{Margem de contribuição unitária}$$

#### **2.4.4 Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE)**

Diferentemente dos demais pontos de equilíbrio, esse apresenta algumas variáveis mercadológicas em seus cálculos que podem alterar seus resultados. Martins (2003) pontua que, assim como os demais pontos de equilíbrio, o PEE deve apresentar em seu cálculo os custos e despesas fixas, contudo, agora deve somar a eles um percentual mínimo de retorno sobre investimentos à empresa.

A partir do PEE pode-se estabelecer também o volume mínimo de vendas necessárias para que seja capaz de suprir a cadeia de produção, bem como ressarcir os acionistas (BRUNI, 2008). É importante saber distinguir entre o PEC e o PEE, pois o primeiro é capaz de alavancar a competitividade da empresa e melhorar o setor contábil da empresa, mas não retribui as expectativas dos investidores, pois somente o PEE contempla esse cálculo.

O ponto de equilíbrio econômico permeia por uma visão mais abrangente no âmbito mercadológico da empresa, pois além de visar, sim, o lucro, chama atenção principalmente para atividades em relação as taxas de atratividade no mercado financeiro (CREPALDI, 2002). Logo, o cálculo do PEE pode ser alcançado através da equação:

$$PEE = \text{Custos e despesas totais} + \text{margem de lucro} / \text{Margem de contribuição (uni)}$$

#### **2.4.5 Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF)**

Outro ponto de equilíbrio que auxilia na gestão e tomada de decisões empresarial é o Ponto de Equilíbrio Financeiro. O PEF consiste na “sobra” que os demais pontos de equilíbrio não contemplam, pois os custos contábeis e econômicos são necessariamente iguais aos financeiros (MARTINS, 2010). Logo, PEF, é o volume de vendas mínima que a empresa precisa alcançar para que possa honrar com seus compromissos financeiros (CREPALDI, 2002).

Assim como os demais pontos de equilíbrio, o PEF produz receita que cobre os custos e despesas totais, porém, agora, essa ferramenta busca incluir recurso adicional para cobrir desembolsos não previstos, como a depreciação, ou seja, é a quantidade que a empresa terá que vender para não ficar sem dinheiro em caixa a ponto de precisar fazer empréstimo.

## 2.5 Startups

O conceito de “*Startups*” é variável na literatura de acordo com o tempo, mas compreende características em comum entre os autores quanto ao seu tempo de ação no mercado, modelo de negócio e risco. Podemos definir *Startups* então como pequenas e médias empresas, emergentes, com pouco tempo de atuação, com propostas de inovação, que buscam modelos de negócios replicáveis e atuam em elevados níveis de risco (CASTILLO; SMIDA, 2009; RACOLTA-PAINA; MONE, 2009; SANTOS, 2012).

Por se tratar de empresas com pouco tempo de atuação, essas empresas possuem ainda poucos recursos próprios, o que as obriga a se abrirem para que parceiros maiores possam desenvolver ou até mesmo comercializar seus produtos (ESTEVE-PÉREZ; RODRÍGUEZ, 2013). Sobre o ambiente de incertezas as tomadas de decisão aqui se tornam um pouco mais difíceis, afinal os gestores precisam lidar com um produto inovador, recém-inserido no mercado e sem informações sobre o mercado consumidor (ROGERS, 2011).

Segunda Silva (2018) as *startups*, são vistas como uma fonte de emprego, inovação e desenvolvimento, porém ainda enfrenta dificuldades para sobreviver ao ambiente do negócio. Uma reportagem publicada na Folha de São Paulo em 2019, relata que nove em dez *startups* acabam declarando falência, segundo a pesquisa realizada pela PwC Brasil. Na mesma pesquisa é apontado que o principal motivo para esse resultado é não terem resolvido um problema existente do mercado.

Apesar disso, os dados da ABStartups mostram que o Brasil chegou a 12 unicórnios (empresas avaliadas em mais de U\$ 1 bilhão) e alcançou o recorde histórico no volume de investimentos de capital de risco. Segundo relatório da LAVCA, em 2019 o país acumulou U\$ 2,4 bilhões em investimentos, quase o dobro do já bom desempenho de 2018. Os números mostravam também um crescimento contínuo e expressivo de 26% no número de empresas que, segundo a ABStartups, atingiu 13.087 *startups* mapeadas em 2019.

## 2.6 Métodos de Formação de Preço

A formação de preço dentro de uma empresa é uma área complexa de estudos e envolve gestão de setores de finanças, contabilidade, publicidade, administração, economia e estabelecer isso corretamente é um dos aspectos mais importantes em decorrência da influência

que o valor do produto exerce na decisão de compra pelo consumidor e isso afeta diretamente a vida financeira da empresa (KOTLER; CURCHILL JR E PETER, 2000).

Esse processo envolve muitas variáveis a serem analisadas, como os custos, a concorrência e os clientes (BEULKE E BERTÓ, 1996). Nesse mesmo sentido, Horngren et al (2004) afirma que há três elementos com influência na formação dos preços de venda, da maneira direta ou indireta. Esses elementos são:

- a) clientes: Os comportamentos dos consumidores podem ser determinantes no momento da precificação, pois são eles demandam o produto ou serviço;
- b) concorrentes: Com uma economia globalizada, os mesmos produtos ou semelhantes podem existir em outros concorrentes, o que pode afetar a demanda por produtos e serviços;
- c) custos: Gestores entendem que o custo de seus produtos e serviços influenciam diretamente em preços atrativos e, conseqüentemente, em retornos operacionais desejáveis.

Porém, em diversas situações, o conhecimento sobre a estrutura dos custos do serviço prestado ou produtos (PEREZ JR *et al*, 1999).

Em função da complexidade da formação de preço, vários são os métodos para melhor alcançar esse resultado e aqui iremos abordar alguns dos principais encontrados na literatura.

### **2.6.1 Método baseado nos custos**

A primeira metodologia é o método baseado nos custos. Esse método é o mais tradicional e simples dentro da área de negócios. Como o próprio nome já diz, nesse método a empresa utiliza o valor dos custos (total) e é adicionada uma margem de lucro desejada que deve ser suficiente para cobrir todas as despesas fixas, além do lucro desejado (CALADO *et al.*, 2007).

Contudo, esse método leva em consideração somente seu custo e não considera os fatores externos, como os valores da concorrência (BRUNI; FAMÁ, 2002) e parte da premissa que o mercado está disposto a aceitar os valores de venda adotados baseados em seus custos. Por isso, Martins (2010) chama essa metodologia de precificação de dentro para fora, pois só leva em consideração fatores internos.

Essa margem fixa adicionada a um produto é a diferença entre o preço de venda e todos os gastos que tenham sido alocados na sua produção, essa marcação é chamada de *mark-up*.

Segundo Bernardi (1998) consiste em um índice, geralmente em percentual, que será atribuído aos custos e despesas e não necessariamente aplicado aos bens e serviços linearmente.

Canever *et al.* (2012) afirma que essa metodologia é uma prática não muito recomendável para empresas inserida em mercados muito competitivos, mas ela é importante para estabelecer parâmetros internos que auxiliem a empresa a compreender em qual margem de lucro estão operando e qual a importância de cada componente na formação final do preço.

### **2.6.2 Método baseado na concorrência**

Nessa metodologia a empresa para dar preço a seus produtos leva pouco em consideração os aspectos internos, como seus custos, ou a demanda e usa como base para determinar seu preço os valores praticados pela concorrência (BRUNI; FAMÁ, 2002). É importante salientar que o valor utilizado pela concorrência não é praticado pela empresa indiscriminadamente, é agora usado como base para balancear e avaliar para cálculo de preço (BRUNI; FAMÁ, 2012).

O preço baseado na concorrência pode ser aplicado acima, abaixo ou no mesmo padrão (PADOVEZE, 2003). A partir dessa escolha, segundo Sardinha (2005) a empresa pode optar por cinco estratégias de competição: igualar os preços ou similar aos dos concorrentes; optar por preços agressivos, abaixo da média praticada ou com preços promocionais; liderar preços no mercado, determinando qual a faixa de preço que o mercado deve seguir; inserir um produto no mercado a partir de um preço de penetração; ou utilizar um preço predatório, que consiste em preços em preços praticados por longos períodos, tradicionalmente adotados.

### **2.6.3 Método baseado no mercado**

Nessa metodologia a empresa estabelece como prioridade de estudo o mercado, em específico o mercado consumidor. Nessa estratégia a empresa precisa conhecer muito bem o mercado em que está inserida, o público-alvo, a classe social, a região e uma série de fatores envolvidos que podem interferir na dinâmica desse mercado e são essenciais na formação dos preços de venda (ASSEF, 1997).

Bruni e Famá (2012) afirmam que é importante levar em consideração o estudo do mercado consumidor pois sempre deve haver uma relação entre o que o mercado consumidor deseja e o que será atendido pelo produto ou serviço. Canever *et al.* (2012) também chama

atenção para subjetividade dos diferentes tipos de consumidores e por isso a importância de compreender para praticar preços personalizados.

Por isso, a empresa deve conhecer muito bem seu mercado, traçar seu objetivo e seu público-alvo, pois cada consumidor tem uma percepção diferente do preço de um produto ou serviço e a empresa precisa atrair aquele cliente disposto a pagar pelo preço que ela oferece o seu produto.

#### **2.6.4 Método misto**

Essa metodologia é considerada a mais completa de todas, pois envolve a combinação dos fatores de custo envolvidos na produção, leva em consideração as decisões da concorrência e o valor percebido pelo mercado consumidor.

Para Canever *et al.* (2012), esse método envolve os custos apurados, a análise da concorrência a partir de produtos semelhantes, os aspectos mercadológicos a partir da fatia do mercado, público-alvo e percepção de valor do cliente. Não podendo nenhuma dessas estratégias operarem de forma isoladas, sendo complementares umas das outras para o melhor resultado.

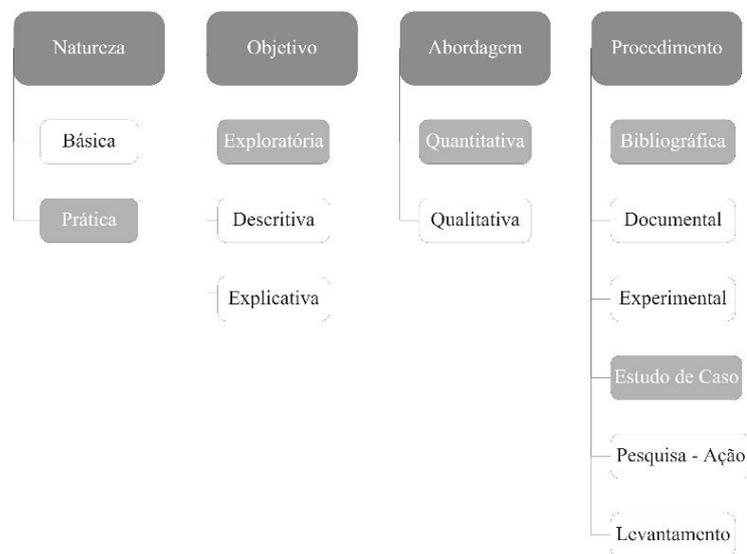
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será retratado a metodologia aplicada ao estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia de trabalho é classificada quanto à natureza, objetivo a ser alcançado, abordagem utilizada e os procedimentos necessários para execução do trabalho. Gerhardt (2009) diz que um inquérito ou exame minucioso, que tem como objetivo solucionar um problema através de procedimentos científicos, resulta em uma pesquisa científica. Portanto, a seguir, será detalhado o desenvolvimento de cada etapa da pesquisa realizada.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Gil (2010), define pesquisa como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, isto é, através das etapas de desenvolvimento da pesquisa, levantar as informações e dados, além de analisá-los até obter as respostas para a problemática apresentada anteriormente. Para iniciar um estudo é preciso caracterizar a pesquisa através de sua classificação segundo alguns autores. Nesse caso, a caracterização será apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Classificação da Pesquisa



Fonte: Autora (2022)

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como prática, visto que, o intuito do estudo é gerar conhecimento para encontrar uma solução devido a um problema específico, além de retornar à comunidade os dados analisados.

Em relação ao objetivo, caracteriza-se como exploratória, pois visa avaliar os custos e despesas envolvidos nos serviços prestados na empresa focal, ou seja, ter uma visão mais aprofundada sobre o assunto estudado. Gil (1988) diz que, “a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema”.

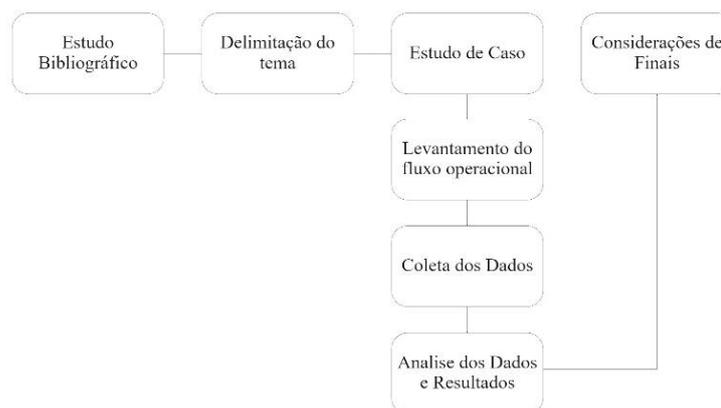
A abordagem do problema é do tipo quantitativa. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004, p. 59), “na pesquisa quantitativa os dados são representados por métricas quantitativas, tendo como elemento de apoio principal a linguagem matemática”, uma vez que, os dados utilizados são referentes aos custos da empresa em estudo e as análises realizadas são baseadas em instrumentos estáticos.

Por fim, a pesquisa foi composta por uma fase exploratória, fase de coleta de dados e uma última fase de análise e compreensão das informações levantadas de um contexto da vida real. Portanto, trata-se de um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica, como afirma Yin (2001) “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.”. Além disso, de acordo com Gil (2008, p. 57) o estudo caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Da mesma forma, conforme Duarte e Barros (2011) e Gil (1991), contemplam ao dizer que pesquisa bibliográfica é o planejamento inicial que qualquer tipo de trabalho em caráter de pesquisa, pois fornece bases teóricas para auxiliar na criticidade e na reflexão sobre o tema estudado.

### **3.2 Procedimentos Adotados**

A pesquisa foi desenvolvida através da adoção dos procedimentos abordados a seguir, apresentados pelas etapas esquematizadas na figura abaixo.

Figura 3 - Etapas do Estudo



Fonte: Autora (2022)

Na primeira etapa, foi realizado o estudo bibliográfico acerca dos conceitos que abrangem o tema envolvidos neste estudo. Com objetivo de proporcionar uma base teórica para a compreensão sobre a gestão de custos e o ecossistema das *startups*, foram consultados artigos, livros e jornais.

Por meio do embasamento teórico, foi delimitado a temática e com isso, na segunda etapa foi possível esclarecer quais informações e dados eram necessários para a realização das análises.

A terceira etapa, deu-se pelo detalhamento dos processos necessários para viabilizar a compra para o cliente e a manutenção do serviço prestado pela empresa. Essas informações foram disponibilizadas pelos próprios gestores através de uma entrevista onde foram realizadas perguntas sobre a rotina empresarial para o funcionamento da empresa; caracterização da *startup*, para obter informações sobre a área de atuação, solução ofertada, quantidade de clientes e perspectiva de futuro. Além disso, perguntas foram feitas com o objetivo de mapear, como se encontrava o setor financeiro da empresa; se tinha um processo estruturado de contabilização de gastos e acompanhamento de desempenho. Com base nessas respostas, na quarta etapa, foi possível evidenciar problemas relacionados a falta de gestão de custos, de forma que na tomada de decisão estratégica para a empresa frente ao desafio vivido pela mesma, no ano de 2021.

Na quinta etapa, realizou-se uma análise documental de planilhas que foram disponibilizadas pelos gestores, no qual continha os dados para identificação, mensuração e análise desde janeiro de 2021 até dezembro de 2021.

Por fim, a última etapa foi concretizada mediante ao tratamento dos dados em uma planilha do Excel, para a aplicação dos cálculos matemáticos que englobam a gestão de custos. Isto é, cálculos que são fundamentais para a obtenção dos resultados e atingir os objetivos descritos neste estudo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

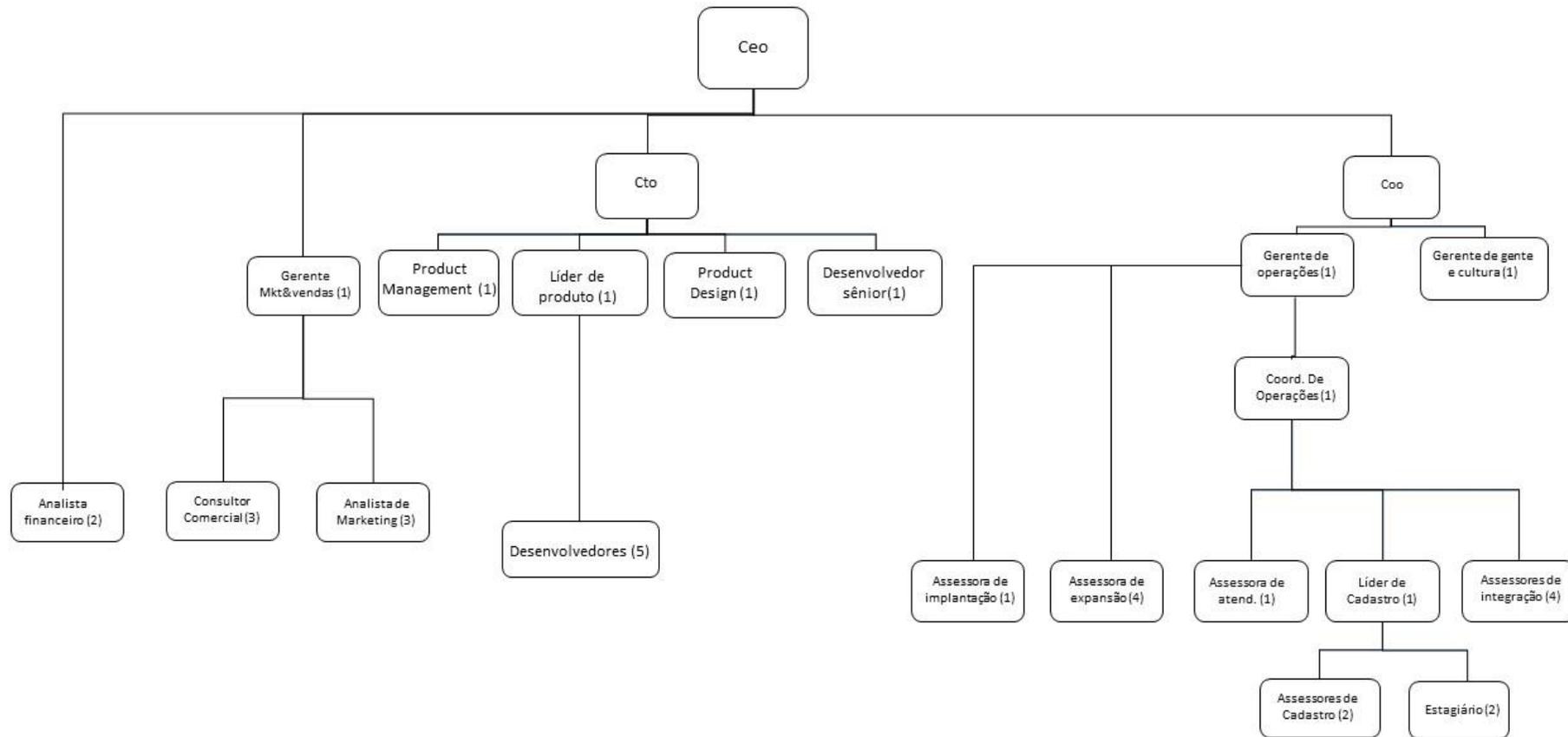
A seguir será descrito a empresa onde o estudo foi aplicado, assim como se deu o desenvolvimento da pesquisa, desde a caracterização da empresa até a sugestão de precificação. Importante evidenciar, que os valores apresentados em tabelas e gráficos, foram modificados a fim de preservar as informações reais fornecidas pela empresa.

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa focal deste trabalho, foi fundada em 2015 na cidade de Fortaleza –CE, com a proposta de oferecer uma solução de venda online para o setor supermercadista. A estrutura organizacional da empresa é composta por 3 sócios e 37 colaboradores, onde esses estão distribuídos em setor de marketing e vendas, produto, gente e cultura, operações e financeiro.

A seguir, na Figura 4, será apresentado o organograma elaborado para proporcionar uma melhor visualização da disposição dos departamentos.

Figura 4 - Organograma



Fonte: Autora (2022)

Atualmente, os serviços ofertados envolvem uma plataforma de e-commerce, que pode ser utilizada em modulo de aplicativo e/ou site. Além disso, fazem parte da carta de serviços, um sistema de gestão que pode ser integração com o sistema ERP da loja física. Também, é incluso na solução, uma equipe de assessoria para acompanhamento do cliente; aplicativo próprio para a separação dos itens do pedido e plataforma de gerenciamento de resultados.

Apesar do cenário de pandemia no ano de 2020, onde várias empresas e segmentos foram afetados de forma negativa, a *startup* em estudo cresceu de forma abrupta e sem planejamento. Isso ocorreu, pois, sua solução atendia uma necessidade entre o supermercado e cliente, que estavam em regime de *lockdown* e não podiam realizar as compras e vendas de alimentos de forma habitual.

Como resultado, a *startup* cresceu somente no ano de 2020, o equivalente aos quatro anos anteriores, desde sua fundação em 2015. Um crescimento que atingiu a base de clientes, representatividade nacional e a quantidade de funcionários contratados.

Dessa forma, os dados analisados nesse estudo refletem, como ficou a empresa um ano após ao ano atípico de 2020, em um momento onde não tinha uma gestão financeira estruturada, com processo definidos para a contabilização de gastos e acompanhamento dos resultados na perspectiva financeira.

## **4.2 Estruturação do Demonstrativo de Resultado do Exercício**

Para o a construção do Demonstrativo, se fez necessário o levantamento das entradas e saídas, por um período determinado. Em seguida, foi realizado a classificação desses valores em custos e despesas, baseados nos conceitos trazidos pela fundamentação teórica sobre as terminologias em custos. A seguir estão descritas as etapas que envolveram essa construção e os resultado alcançado.

### **4.2.1 Levantamento de Gastos**

Para que essa etapa fosse executada, primeiramente foi realizada uma entrevista com os gestores do negócio com o objetivo de obter o melhor entendimento da rotina empresarial, identificar os setores, atividades executadas e ferramentas utilizadas.

Posteriormente, foi disponibilizado pela empresa, uma planilha com as informações sobre os gastos contabilizados no ano de 2021. Dotado desse documento e as respostas obtidas

em entrevista, foi possível separar as entradas e os desembolsos para que posteriormente fossem classificados de acordo com a literatura, entre custos, despesas e receita.

Vale pontuar, que os valores dispostos neste estudo, apenas ilustram os dados reais concedidos pela empresa.

Tendo esses pontos em vista, a tabela a seguir, apresentam as entradas e as saídas do ano de 2021 e as respectivas nomenclaturas adotadas.

Tabela 1 - Entradas e Saídas

<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Adesão	Salários
Mensalidade	Softwares
Modulos	Transporte
Trade	Contabilidade
	Uniformes
	Telefonia
	Treinamentos
	Impostos
	Plano de Saude
	Plano Odontológico
	Materiais de Escritório
	Vale Alimentação
	Devoluções

Fonte: Autora (2022)

Os valores ditos como entradas são aqueles que compõem os valores da receita bruta total, ou seja, representam os serviços prestado ao comprador (OLIVEIRA; PEREZ JR. 2005). Na empresa em estudo, são quatro tipos de entradas, sendo elas a Adesão, que corresponde a valor recebido no momento do fechamento de um novo contrato de serviço; a Mensalidade, que é o valor recebido pelos serviços prestados ao longo de um mês; os Módulos, que são funcionalidades adicionais, além daquelas que já compõem a plataforma de *ecommerce*; e por fim, o Trade, que são valores vindos da negociação entre empresas fornecedoras e o supermercado, intermediada pela a *startup* em estudo.

Já os itens categorizados como saídas são aqueles que correspondem aos valores que saem do caixa da empresa para pagamentos de funcionários, fornecedores e etc.

### 4.2.2 *Classificação dos Gastos*

Como dito na revisão literária, para alcançar a eficácia na gestão de contabilidade de custos, é importante que os conceitos básicos de terminologia de custos estejam claros e se façam presente ao realizar as análises necessárias para a gerir o negócio. No presente trabalho, fez-se necessário considerar como custo, os gastos diretos e indiretos relacionados a entrega do serviço fim, ou seja, aqueles que setores que estão diretamente ligados a manutenção do serviço fim. Já as despesas, foram considerados os gastos relacionados a operação de sustentação do serviço fim, isto é, os setores que apoiam a manutenção do serviço prestado, mas não estão diretamente ligados à sua manutenção.

Portanto, a seguir está o resultado dessa classificação dispostos entre custos e despesas:

Tabela 2 - Classificação entre Custos e Despesas

<b>Custos</b>
Softwares
Servidor
<b>Despesas</b>
Transporte
Contabilidade
Uniformes
Telefonia
Treinamentos
Impostos
Plano de Saude
Plano Odonologico
Materiais de Escritorio
Vale Alimentação

Fonte: Autora (2022)

### 4.2.3 *Estruturação da DRE*

Após a coleta das informações através da entrevista com os gestores, pelo recebimento da planilha de gastos disponibilizado pela empresa e a partir do embasamento teórico do Demonstrativo do Resultado do Exercício, desenvolveu-se o DRE apresentado neste estudo. O resultado apurado reflete o período de janeiro 2021 a dezembro de 2021 e evidencia as contas analíticas das receitas e de despesas utilizadas pela empresa, o resultado obtido será apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – Jan a Jun

DRE Global	jan/21	AV %	fev/21	AV %	AH %	mar/21	AV %	AH %	abr/21	AV %	AH %	mai/21	AV %	AH %	jun/21	AV %	AH %
Receitas	201.060,01	100,00%	190.071,75	100,00%	-5,47%	232.661,41	100,00%	22,41%	323.264,90	100,00%	38,94%	322.695,10	100,00%	-0,18%	324.074,95	100,00%	0,43%
(-) Deduções	15.818,68	7,87%	13.213,14	6,95%	-16,47%	15.326,49	6,59%	15,99%	21.700,41	6,71%	41,59%	21.150,01	6,55%	-2,54%	22.000,25	6,79%	4,02%
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>185.241,33</b>	<b>92,13%</b>	<b>176.858,61</b>	<b>93,05%</b>	<b>-4,53%</b>	<b>217.334,92</b>	<b>93,41%</b>	<b>22,89%</b>	<b>301.564,49</b>	<b>93,29%</b>	<b>38,76%</b>	<b>301.545,09</b>	<b>93,45%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>302.074,70</b>	<b>93,21%</b>	<b>0,18%</b>
(-) Custo do Serviço Prestado	15.868,92	7,89%	14.458,05	7,61%	-8,89%	22.146,15	9,52%	53,18%	32.577,12	10,08%	47,10%	31.156,61	9,66%	-4,36%	30.646,33	9,46%	-1,64%
(-) Despesas Variáveis	172,00	0,09%	172,00	0,09%	0,00%	172,00	0,07%	0,00%	172,00	0,05%	0,00%	172,00	0,05%	0,00%	172,00	0,05%	0,00%
<b>(=) Resultado Operacional Bruto</b>	<b>169.200,41</b>	<b>84,15%</b>	<b>162.228,56</b>	<b>85,35%</b>	<b>-4,12%</b>	<b>195.016,77</b>	<b>83,82%</b>	<b>20,21%</b>	<b>268.815,37</b>	<b>83,16%</b>	<b>37,84%</b>	<b>270.216,48</b>	<b>83,74%</b>	<b>0,52%</b>	<b>271.256,37</b>	<b>83,70%</b>	<b>0,38%</b>
Despesas Fixas Totais	187.081,24	93,05%	197.935,03	104,14%	5,80%	204.987,53	88,11%	3,56%	189.044,02	58,48%	-7,78%	207.168,92	64,20%	9,59%	205.871,04	63,53%	-0,63%
(-) Despesas com Pessoal	175.880,37	87,48%	181.991,61	95,75%	3,47%	190.355,04	81,82%	4,60%	172.601,46	53,39%	-9,33%	182.720,38	56,62%	5,86%	181.022,23	55,86%	-0,93%
(-) Despesas Administrativas	714,76	0,36%	1.455,84	0,77%	103,68%	1.397,13	0,60%	-4,03%	1.365,40	0,42%	-2,27%	1.852,09	0,57%	35,64%	1.287,85	0,40%	-30,47%
(-) Despesas com Marketing	3.663,35	1,82%	6.476,38	3,41%	76,79%	5.355,81	2,30%	-17,30%	5.657,72	1,75%	5,64%	10.391,79	3,22%	83,67%	12.911,18	3,98%	24,24%
(-) Despesas com Viagens	972,76	0,48%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	300,90	0,09%	0,00%	0,00	0,00%	-100,00%
(-) Despesas com Impostos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	74,40	0,02%	0,00%	299,41	0,09%	302,43%
(-) Serviços de Terceiros	5.850,00	2,91%	8.011,20	4,21%	36,94%	7.879,55	3,39%	-1,64%	9.419,44	2,91%	19,54%	11.829,36	3,67%	25,58%	10.350,37	3,19%	-12,50%
<b>(=) EBITDA</b>	<b>-17.880,83</b>	<b>-8,9%</b>	<b>-35.706,47</b>	<b>-18,8%</b>	<b>99,69%</b>	<b>-9.970,76</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-72,08%</b>	<b>79.771,35</b>	<b>24,7%</b>	<b>-900,05%</b>	<b>63.047,56</b>	<b>19,5%</b>	<b>-20,96%</b>	<b>65.385,33</b>	<b>20,2%</b>	<b>3,71%</b>
(-) Impostos sob lucro	24.897,02	12,38%	24.897,02	13,10%	0,00%	24.897,02	10,70%	0,00%	24.897,02	7,70%	0,00%	24.897,02	7,72%	0,00%	24.897,02	7,68%	0,00%
(-) Despesas Financeiras	1.509,52	0,75%	1.793,87	0,94%	18,84%	2.588,65	1,11%	44,31%	1.396,06	0,43%	-46,07%	2.440,84	0,76%	74,84%	961,36	0,30%	-60,61%
<b>(=) Resultado Líquido</b>	<b>-44.287,37</b>	<b>-22,03%</b>	<b>-62.397,36</b>	<b>-32,83%</b>	<b>40,89%</b>	<b>-37.456,43</b>	<b>-16,10%</b>	<b>-39,97%</b>	<b>53.478,27</b>	<b>16,54%</b>	<b>-242,77%</b>	<b>35.709,70</b>	<b>11,07%</b>	<b>-33,23%</b>	<b>39.526,95</b>	<b>12,20%</b>	<b>10,69%</b>

Fonte: Autora (2022)

Tabela 4 - Demonstração do Resultado do Exercício – DRE – Jul a Dez

DRE Global	jul/21	AV %	AH %	ago/21	AV %	AH %	set/21	AV %	AH %	out/21	AV %	AH %	nov/21	AV %	AH %	dez/21	AV %	AH %	Acumulado	AV %	Média
Receitas	290.510,12	100,00%	-10,36%	321.514,51	100,00%	10,67%	317.552,93	100,00%	-1,23%	300.428,97	100,00%	-5,39%	308.557,58	100,00%	2,71%	306.015,11	100,00%	-0,82%	3.438.407,34	100,00%	286.533,95
(-) Deduções	20.137,73	6,93%	-8,47%	21.040,23	6,54%	4,48%	22.728,88	7,16%	8,03%	22.343,12	7,44%	-1,70%	21.100,41	6,84%	-5,56%	21.337,69	6,97%	1,12%	237.897,04	6,92%	19.824,75
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>270.372,39</b>	<b>93,07%</b>	<b>-10,49%</b>	<b>300.474,28</b>	<b>93,46%</b>	<b>11,13%</b>	<b>294.824,05</b>	<b>92,84%</b>	<b>-1,88%</b>	<b>278.085,85</b>	<b>92,56%</b>	<b>-5,68%</b>	<b>287.457,17</b>	<b>93,16%</b>	<b>3,37%</b>	<b>284.677,42</b>	<b>93,03%</b>	<b>-0,97%</b>	<b>3.200.510,30</b>	<b>93,08%</b>	<b>266.709,19</b>
(-) Custo do Serviço Prestado	32.754,01	11,27%	6,88%	29.977,02	9,32%	-8,48%	32.572,65	10,26%	8,66%	28.575,86	9,51%	-12,27%	36.448,80	11,81%	27,55%	10.099,79	3,30%	-72,29%	317.281,31	9,23%	26.440,11
(-) Despesas Variáveis	1.272,00	0,44%	639,53%	2.274,00	0,71%	78,77%	0,00	0,00%	-100,00%	1.493,25	0,50%	0,00%	2.429,00	0,79%	62,67%	0,00	0,00%	-100,00%	8.500,25	0,25%	708,35
<b>(=) Resultado Operacional Bruto</b>	<b>236.346,38</b>	<b>81,36%</b>	<b>-12,87%</b>	<b>268.223,26</b>	<b>83,42%</b>	<b>13,49%</b>	<b>262.251,40</b>	<b>82,59%</b>	<b>-2,23%</b>	<b>248.016,74</b>	<b>82,55%</b>	<b>-5,43%</b>	<b>248.579,37</b>	<b>80,56%</b>	<b>0,23%</b>	<b>274.577,63</b>	<b>89,73%</b>	<b>10,46%</b>	<b>2.874.728,74</b>	<b>83,61%</b>	<b>239.560,73</b>
Despesas Fixas Totais	220.538,12	75,91%	7,12%	295.827,18	92,01%	34,14%	306.285,72	96,45%	3,54%	299.330,31	99,63%	-2,27%	314.156,55	101,81%	4,95%	419.777,18	137,18%	33,62%	3.048.002,79	88,65%	254.000,23
(-) Despesas com Pessoal	188.731,95	64,97%	4,26%	263.503,50	81,96%	39,62%	270.891,86	85,31%	2,80%	270.380,08	90,00%	-0,19%	289.031,78	93,67%	6,90%	369.577,10	120,77%	27,87%	2.736.687,31	79,59%	228.057,28
(-) Despesas Administrativas	2.508,74	0,86%	94,80%	1.783,17	0,55%	-28,92%	2.423,83	0,76%	35,93%	1.989,82	0,66%	-17,91%	1.353,46	0,44%	-31,98%	1.210,80	0,40%	-10,54%	19.342,89	0,56%	1.611,91
(-) Despesas com Marketing	14.057,80	4,84%	8,88%	13.323,59	4,14%	-5,22%	20.646,01	6,50%	54,96%	17.951,89	5,98%	-13,05%	10.202,56	3,31%	-43,17%	27.841,47	9,10%	172,89%	148.479,55	4,32%	12.373,30
(-) Despesas com Viagens	359,33	0,12%	0,00%	217,40	0,07%	-39,50%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%	79,66	0,03%	0,00%	138,83	0,05%	74,28%	2.068,88	0,06%	172,41
(-) Despesas com Impostos	293,88	0,10%	-1,85%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	667,69	0,02%	55,64
(-) Serviços de Terceiros	14.586,42	5,02%	40,93%	16.999,52	5,29%	16,54%	12.324,02	3,88%	-27,50%	9.008,52	3,00%	-26,90%	13.489,09	4,37%	49,74%	21.008,98	6,87%	55,75%	140.756,47	4,09%	11.729,71
<b>(=) EBITDA</b>	<b>15.808,26</b>	<b>5,4%</b>	<b>-75,82%</b>	<b>-27.603,92</b>	<b>-8,6%</b>	<b>-274,62%</b>	<b>-44.034,32</b>	<b>-13,9%</b>	<b>59,52%</b>	<b>-51.313,57</b>	<b>-17,1%</b>	<b>16,53%</b>	<b>-65.577,18</b>	<b>-21,3%</b>	<b>27,80%</b>	<b>-145.199,55</b>	<b>-47,4%</b>	<b>121,42%</b>	<b>-173274,05</b>	<b>-5,04%</b>	<b>-14439,50</b>
(-) Impostos sob lucro	24.897,02	8,57%	0,00%	24.897,02	7,74%	0,00%	24.897,02	7,84%	0,00%	24.897,02	8,29%	0,00%	24.897,02	8,07%	0,00%	24.897,02	8,14%	0,00%	298.764,24	8,69%	24.897,02
(-) Despesas Financeiras	2.369,50	0,82%	146,47%	2.271,39	0,71%	-4,14%	2.441,81	0,77%	7,50%	2.365,36	0,79%	-3,13%	2.007,89	0,65%	-15,11%	1.135,30	0,37%	-43,46%	23.281,55	0,68%	1.940,13
<b>(=) Resultado Líquido</b>	<b>-11.458,26</b>	<b>-3,94%</b>	<b>-128,99%</b>	<b>-54.772,33</b>	<b>-17,04%</b>	<b>378,02%</b>	<b>-71.373,15</b>	<b>-22,48%</b>	<b>30,31%</b>	<b>-78.575,95</b>	<b>-26,15%</b>	<b>10,09%</b>	<b>-92.482,09</b>	<b>-29,97%</b>	<b>17,70%</b>	<b>-171.231,87</b>	<b>-55,96%</b>	<b>85,15%</b>	<b>-495.319,84</b>	<b>-14,41%</b>	<b>-41.276,65</b>

Fonte: Autora (2022)

Para melhor compreensão e análise dos resultados, o demonstrativo acima foi dividido em etapas. A primeira delas diz respeito a receita bruta da empresa adquirida ao longo do ano de 2021, a partir dos serviços prestados. Os valores considerados como entradas equivalem ao recebimento das mensalidades, pacotes adicionais para incremento do serviço prestado, chamados de módulos adicionais, o valor recebido a partir pela taxa por pedido realizado na plataforma e desenvolvimento de novas funcionalidades exclusivas para o cliente, conforma apresentado abaixo na tabela 5.

Tabela 5 - Parte 1: Receita Bruta – Jan a Jun

DRE Global	jan/21	AV %	fev/21	AV %	AH %	mar/21	AV %	AH %	abr/21	AV %	AH %	mai/21	AV %	AH %	jun/21	AV %	AH %	jul/21
Receitas	201.060,01	100,00%	190.071,75	100,00%	-5,47%	232.661,41	100,00%	22,41%	323.264,90	100,00%	38,94%	322.695,10	100,00%	-0,18%	324.074,95	100,00%	0,43%	290.510,12
Adesão	0,00		0,00			33.900,00			36.900,00			30.393,30			31.200,00			8.900,00
Funcionalidade adicional	0,00		0,00			0,00			0,00			0,00			0,00			0,00
Mensalidade	85.190,66		85.656,47			84.660,43			100.161,20			107.213,40			111.038,74			117.574,60
Módulo Chat	0,00		0,00			0,00			66,00			719,10			1.405,53			1.539,50
Módulo CRM	1.450,00		1.200,00			2.045,00			2.645,00			3.617,30			4.555,00			5.009,00
Módulo Encartes	1.356,60		1.316,70			1.436,40			1.476,30			1.546,80			1.717,03			1.675,80
Módulo Site	6.727,10		6.909,98			7.209,98			8.126,60			8.799,30			9.945,65			11.615,70
Pedidos entregues	96.879,15		89.228,60			93.522,60			167.151,30			156.599,80			158.451,80			140.226,90
Trade Marketing	9.456,50		5.760,00			9.887,00			6.738,50			13.806,10			5.761,20			3.968,62

Fonte: Autora (2022)

Nos primeiros três meses do ano, a empresa obteve como receita em média R\$ 207.931,06 por mês. Março, destacou-se ao atingir um valor de arrecadação de R\$ 232.661,41. Segundo relato dos proprietários, esse resultado foi obtido devido a campanhas realizada com objetivo de evidenciar os benefícios dos módulos adicionais ofertados. Além disso, houve a entrada de novos supermercados à base de clientes.

No trimestre seguinte, observa-se um aumento com relação ao primeiro trimestre do ano, ao sair de um valor de R\$ 207.931,06 em média por mês, para um valor de R\$ 323.344,98 em média por mês. É possível notar, dois pontos que se destacam na análise realizada: um deles é sobre o lançamento de um novo modulo adicional, o modulo de chat, que segundo os proprietários, obteve uma adesão significativa por parte dos clientes. O que resultou em um valor recebido de R\$ 66,00 em abril para R\$ 1405,53 no mês de junho, último mês do segundo trimestre. O segundo ponto, volta-se para os valores arrecadados por pedidos entregues. No último mês do primeiro trimestre, foi recebido R\$ 93.522,60. Já no primeiro mês do segundo trimestre a arrecadação foi de R\$ 167.151,30, aumento de 73.628,70.

Tabela 6 - Parte 1: Receita Bruta – Jul a Dez

DRE Global	jul/21	AV %	AH %	ago/21	AV %	AH %	set/21	AV %	AH %	out/21	AV %	AH %	nov/21	AV %	AH %	dez/21	AV %	AH %
Receitas	290.510,12	100,00%	-10,36%	321.514,51	100,00%	10,67%	317.552,93	100,00%	-1,23%	300.428,97	100,00%	-5,39%	308.557,58	100,00%	2,71%	306.015,11	100,00%	-0,82%
Adesão	8.900,00			33.150,00			26.900,00			13.400,00			14.251,00			14.200,00		
Funcionalidade adicional	0,00			0,00			0,00			0,00			3.968,20			0,00		
Mensalidade	117.574,60			124.353,15			130.768,75			129.329,97			132.371,75			136.564,75		
Módulo Chat	1.539,50			1.518,07			1.647,68			1.647,68			1.746,68			1.808,48		
Módulo CRM	5.009,00			5.155,00			5.235,00			5.241,67			5.435,00			5.435,00		
Módulo Encartes	1.675,80			1.651,86			1.675,80			1.635,90			1.675,80			1.675,80		
Módulo Site	11.615,70			12.919,18			14.123,65			12.215,98			14.476,64			13.649,98		
Pedidos entregues	140.226,90			133.185,25			130.707,05			125.757,77			123.882,51			125.281,10		
Trade Marketing	3.968,62			9.582,00			6.495,00			11.200,00			10.750,00			7.400,00		

Fonte: Autora (2022)

Na segunda etapa do ano de 2021, na análise do terceiro trimestre, nota –se na tabela 6 acima que a média por mês de arrecadação sofreu uma queda e passou a ser de R\$ 309.859,19, mesmo com o aumento dos valores recebidos pelos módulos adicionais em comparações com os meses anteriores. Ao observar os dados, dois pontos influenciaram no resultado inferior obtido. Um deles diz respeito aos valores recebidos pela mensalidade e pelos pedidos entregues.

Chega-se ao último trimestre com um valor de receita recebida de R\$ 305.000,05. O valor de adesão (que se refere ao valor recebido por um novo cliente para aderir os serviços da plataforma), destaca-se por sair de R\$ 24.416,67 no trimestre anterior para R\$ 18.183,67 no quarto trimestre, uma queda de R\$ 6.233,00. Nota-se também, uma semelhança nos valores arrecadados pelas outras fontes de receitas, citadas anteriormente.

A segunda etapa da DRE diz respeito as deduções referentes aos impostos, devoluções e/ou serviços cancelados, que ocorram ao longo dos meses de 2021, dados esses evidenciados na tabela 7.

Tabela 7 - Parte 2: Deduções/Receita Líquida

DRE Global	Acumulado	AV %	Média
Receitas	3.438.407,34	100,00%	286.533,95
(-) Deduções	237.897,04	6,92%	19.824,75
ISS	132.733,51	3,86%	11.061,13
Simple Nacional - DAS	0,00	0,00%	0,00
Devoluções de Vendas ou serviços cancelados	1.099,71	0,03%	91,64
COFINS	104.063,82	3,03%	8.671,99
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>3.200.510,30</b>	<b>93,08%</b>	<b>266.709,19</b>

Fonte: Autora (2022)

As deduções envolvidas no negócio, representam 6,92% da receita bruta, sendo os impostos, os maiores ofensores ao longo de 2021. Nota-se que os valores, atingem um total de R\$237.897,04 em deduções. Podendo variar de R\$ 6.142,30 a R\$ 13.403,85.

Tendo os pontos citados anteriormente, deduções e receita bruta, chega-se ao valor de receita líquida. No ano de 2021 a *startup* em estudo obteve como receita líquida, um valor de R\$ 3.200.510,30. Uma média de R\$ 266.709,19 por mês. Além disso, a análise também evidencia, que, apenas os meses de janeiro e fevereiro, não atingiram a média mensal de receita líquida. O mês de junho, se destacou como o mês de maior resultado, com R\$ 302.074,70 e o mês de fevereiro como o mês de menor receita líquida, apenas R\$ 176.858.61.

Na terceira etapa apresenta-se os custos variáveis, sendo esses a soma dos custos com o servidor e os softwares que variam os valores contabilizados de acordo com o seu uso. Em seguida, temos o resultado operacional bruto, conforme apresentado na tabela 8.

Tabela 8 - Parte 3: Custos Variáveis/ Despesas Variáveis

DRE Global	Acumulado	AV %	Média
(-) Custo do Serviço Prestado	317.281,31	9,23%	26.440,11
Servidor	208.420,75	6,06%	17.368,40
Software	9.874,25	0,29%	822,85
Software as a Service	98.986,31	2,88%	8.248,86
(-) Despesas Variáveis	8.500,25	0,25%	708,35
<b>(=) Resultado Operacional Bruto</b>	<b>2.874.728,74</b>	<b>83,61%</b>	<b>239.560,73</b>

Fonte: Autora (2022)

Os custos e despesas imputados nesta etapa envolvem, principalmente, valores que podem variar de acordo com o seu uso ao longo do mês. Um deles que se destaca, são os custos que abrange ao servidor. Observa-se, que esse custo representa 6,06% sobre a receita bruta e atinge um valor total de R\$ 208.420,7 no ano de 2021. Ademais, com o aumento da utilização da plataforma e também a entrada de novos clientes, esse custo teve de crescimento de 9,63% em média por mês.

Outro custo destaque são os de softwares utilizados na rotina operacional e de gestão da empresa, esses totalizaram R\$98.986,31, cerca de 2,88% do valor da receita bruta alcançado são voltados para esse custo variável.

Com isso, após a subtração dos custos e despesas variáveis do valor da receita líquida, chega-se no resultado operacional bruto. No ano de 2021, a *startup* em estudo alcançou R\$ 2.874.728,74, a partir de um decréscimo de R\$ 162.890,78 do valor alcançado pela receita líquida.

A seguir, a quarta etapa contempla as despesas, dentre elas, as despesas administrativas, pessoas e marketing; e o lucro operacional obtido antes das deduções, como o imposto de renda, receitas/despesas financeiras, depreciação e amortização. Dados apresentados a seguir na tabela 9.

Tabela 9 - Parte 4: Despesas/EBITDA

DRE Global	dez/21	AV %	AH %	Acumulado	AV %	Média
Despesas Fixas Totais	419.777,18	137,18%	33,62%	3.048.002,79	88,65%	254.000,23
(-) Despesas com Pessoal	369.577,10	120,77%	27,87%	2.736.687,31	79,59%	228.057,28
(-) Despesas Administrativas	1.210,80	0,40%	-10,54%	19.342,89	0,56%	1.611,91
(-) Despesas com Marketing	27.841,47	9,10%	172,89%	148.479,55	4,32%	12.373,30
(-) Despesas com Viagens	138,83	0,05%	74,28%	2.068,88	0,06%	172,41
(-) Despesas com Impostos	0,00	0,00%	0,00%	667,69	0,02%	55,64
(-) Serviços de Terceiros	21.008,98	6,87%	55,75%	140.756,47	4,09%	11.729,71
<b>(=) EBITDA</b>	<b>-145.199,55</b>	<b>-47,4%</b>	<b>121,42%</b>	<b>-173274,05</b>	<b>-5,04%</b>	<b>-14439,50</b>

Fonte: Autora (2022)

De maneira geral, as despesas fixas totais obtidas pela empresa em 2021, chegou ao valor de R\$ 3.048.002,79, sendo em média R\$254.000,23 em despesas por mês.

Dentre as despesas listadas, aquelas que são classificadas como "pessoas", atinge um percentual de representação na receita bruta de 79,59%. Nessa classificação é contemplada os valores atribuídos como pró-labore, salário, assistência médica, entre outros. Tendo o mês de dezembro com o maior valor alcançado, R\$369.577,10. Tendo em vista, as atribuições e classificações realizadas, juntamente com o resultado operacional bruto alcançado, foi possível calcular o EBITDA.

A *startup* em estudo, teve como resultado acumulado do EBTIDA no ano de 2021, o valor de -R\$173.274,05, ou seja, a receita líquida obtida não contempla os valores das despesas fixas do negócio, tendo apenas os meses de abril, maio, junho e julho um EBITDA positivo.

Por fim, temos a última etapa da estruturação do demonstrativo, tabela 10. Nela encontra-se os abatimentos referentes a Impostos antes do IR e despesas financeiras, que resultam no Lucro Líquido.

Tabela 10 - Parte 5: Lucro Líquido

<b>DRE Global</b>	<b>Acumulado</b>	<b>AV %</b>	<b>Média</b>
(-) Impostos sob lucro	298.764,24	8,69%	24.897,02
(-) Despesas Financeiras	23.281,55	0,68%	1.940,13
<b>(=) Resultado Líquido</b>	<b>-495.319,84</b>	<b>-14,41%</b>	<b>-41.276,65</b>

Fonte: Autora (2022)

Na classificação que considera o impacto dos impostos sobre o faturamento, temos o IRPJ (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), ou seja, tributos cobrados sobre o faturamento. O resultado conseguido, no fim do ano de 2021, foi de R\$ 298.764,24, uma média R\$ 24.897,02 por mês.

Já de despesas financeiras, obteve-se como resultado o valor total de R\$ 23.281,55, devido a itens classificados como tarifas bancárias e o IOF, imposto sobre operações financeiras.

Dessa forma, com os valores dos itens anteriores, obtém-se o lucro líquido. A partir das subtrações realizados, a empresa em estudo alcançou no ano de 2021 o acumulado de -R\$495.319,84, o que equivale a -14,41% da receita bruta.

Portanto, com o resultado do lucro líquido conclui-se, que a empresa em estudo terminou o período de 2021 no prejuízo. Ou seja, o resultado alcançado na receita bruta, não foi suficiente para cobrir as saídas ocorridas ao longo do ano.

Nota-se também, que o valor do EBITIDA foi negativo, o que demonstra que a empresa não foi eficiente na geração de caixa através da realização da sua atividade fim.

Dito isso, a seguir será descrito o processo para encontrar os indicadores de gestão de custos, margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

### 4.3 Indicadores de Gestão

#### 4.3.1 Margem de Contribuição

Como descrito no referencial do estudo, a margem de contribuição diz respeito ao resultado gerado a partir da subtração dos valores que foram classificados como custos e despesas variáveis. É comum que esse valor seja utilizado no pagamento dos custos e despesas fixas da empresa, podendo ser também chamado de Lucro Bruto.

Baseado nas informações geradas na etapa de classificação e nos valores estruturados no demonstrativo de resultado, tem-se:

Tabela 11 - Receita Líquida, Custos e Despesas Variáveis

DRE Global	Acumulado	AV %	Média
Receitas	3.438.407,34	100,00%	286.533,95
(-) Deduções	237.897,04	6,92%	19.824,75
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>3.200.510,30</b>	<b>93,08%</b>	<b>266.709,19</b>
(-) Custo do Serviço Prestado	317.281,31	9,23%	26.440,11
(-) Despesas Variáveis	8.500,25	0,25%	708,35
<b>(=) Resultado Operacional Bruto</b>	<b>2.874.728,74</b>	<b>83,61%</b>	<b>239.560,73</b>

Fonte: Autora (2022)

A receita líquida total, alcançou R\$ 3.200.510,30, uma média de R\$ 266.709,19 mensal. Já os custos e despesas variáveis totalizaram R\$ 325.781,56, um valor mensal de R\$ 162.890,78 no ano de 2021. Com isso, ao aplicar a fórmula da margem de contribuição (1), foi utilizado os valores médios mensal, onde:

Margem de contribuição total = Valor total das vendas – (custos variáveis + despesas variáveis totais). (1)

Tem-se que:

Margem de contribuição total = R\$ 266,709,19 – R\$ 162.890,78

Margem de contribuição total = R\$ 103.818,41

Margem de contribuição total = 83,61%

Portanto, a *startup* em estudo conseguiu gerar R\$ 103.818,41, a partir da prestação de serviços para pagar os custos e despesas fixas.

#### **4.3.2 Ponto de Equilíbrio**

O segundo indicador de gestão de custos é o ponto de equilíbrio, através dele obtém-se o quanto a empresa precisa vender para pagar a operação sem ter prejuízo. Isto é, os valores arrecadados a partir da venda dos serviços oferecidos, pagam os custos e despesas fixas, sem gerar lucro e sem gerar prejuízo.

Neste estudo, optou-se pela aplicação do Ponto de Equilíbrio Contábil devido aos resultados obtidos pela DRE que apontou que a receita total obtida pela a empresa, não foi igual aos custos e despesas. Além disso, de acordo com Leone (2002), os gastos da empresa sempre devem ser iguais a sua receita total.

Portanto, com os valores relacionados anteriormente, como as despesas e custos fixos e a margem de contribuição, aplicou-se a fórmula do PEC (2) onde:

$$\text{PEC} = (\text{Despesas Fixas} + \text{Custos Fixos}) / \text{Margem de Contribuição} \quad (2)$$

$$\text{PEC} = \text{R\$ } 254.000,23 / 83,61\%$$

$$\text{PEC} = \text{R\$ } 303.828,03$$

Com esse resultado conclui-se que, para que as despesas fixas e custos fixos sejam pagos e a *startup* em estudo, não tenha prejuízo, o valor de receita bruta seria de R\$ 303.828,03. Sendo esse, um valor em médio de R\$ 17.294,08 a mais do resultado atingido de receita bruta no ano de 2021.

#### **4.4 Sugestão de Preço de Venda**

Sabe-se que, as decisões que envolvem a precificação de produtos e serviços são decisões, que além de administrativas, são também estratégicas, com objetivo de maximizar o lucro operacional e que a receita de uma unidade supere o custo de sua produção (HORNGREN

*et al*, 2004). Kotler (2000), enfatiza que além de levar em consideração os custos do produto ou serviço, outros elementos devem ser avaliados, dentre eles os concorrentes e o próprio consumidor.

Porém, para esse estudo, foi considerado a estrutura dos custos do serviço prestado, item esse, citado como importante pela literatura (PEREZ JR *et al*, 1999).

Dito isso, ao considerar os resultados obtidos através da construção do demonstrativo de resultados e o cálculo dos indicadores de gestão de custos, é obtido o cenário a seguir:

A *startup* em estudo, termina o ano de 2021 em prejuízo de aproximadamente R\$ 500.000,00. Tendo uma diferença entre o Lucro Bruto e Despesas Fixa de – R\$ 173.274,05. Sendo as Despesas com Pessoal o maior ofensor desse resultado, cerca de 79,59% de representatividade no valor total de receita bruta. Além disso, como dito anteriormente, segundo o resultado atingido pelo ponto de equilíbrio, temos que a receita bruta deveria arrecadar R\$ 17.294,08 em média a mais do valor total de 2021.

Em vista aos pontos citados acima, foi calculado quanto cada tipo de entrada, ou serviço prestado pela empresa, deveria arrecadar para que o ponto de equilíbrio fosse atingido. Esse cálculo levou em consideração dois fatores: o quanto de representatividade a fonte possui dentro da receita bruta e no custo atingido pelo *startup* para que aquele tipo de entrada existisse em 2021. Dito isso, segue o detalhamento e os resultados alcançados:

A receita bruta pode ser agrupada pelos itens abaixo:

Tabela 12 - Entradas

Entradas	Cenário Atual		
	Acumulado	%	Ac/Cliente
Adesão	R\$ 20.266,19	7%	R\$ 81,39
Mensalidade	R\$ 240.479,81	84%	R\$ 965,78
Modulos	R\$ 17.056,85	6%	R\$ 68,50
Trade	R\$ 8.400,41	3%	R\$ 33,74
Funcionalidade Adicional	R\$ 330,68	0%	R\$ 1,33
Receita Bruta	R\$ 286.533,95	100%	R\$ 1.150,74

Fonte: Autora (2022)

Dentre os itens apresentados na tabela acima, temos que o valor de Mensalidades possui a maior representatividade, cerca de 84% da receita bruta total. Vemos também, que o total em Mensalidades dividido pelo número total de clientes no ano de 2021, resulta em um valor pago em média de R\$ 965,78 por cliente.

Com esses resultados evidenciados e o PEC calculado, a seguir temos quanto cada fatia da receita de bruta teria que contribuir para que as despesas fixas sejam pagas e a empresa em questão, não tenha prejuízo. Vale ressaltar que o cenário a seguir, considera que os custos e despesas permaneça os mesmos, assim como a base de clientes.

Tabela 13 - Aplicação do ponto de equilíbrio

<b>Ponto de Equilíbrio</b>		
<b>Entradas</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Ac/Cliente</b>
Adesão	R\$ 21.489,38	R\$ 86,30
Mensalidade	R\$ 254.994,24	R\$ 1.024,07
Modulos	R\$ 18.086,34	R\$ 72,64
Trade	R\$ 8.907,43	R\$ 35,77
Funcionalidade Adicional	R\$ 350,64	R\$ 1,41
Receita Bruta	R\$ 303.828,03	R\$ 1.220,19

Fonte: Autora (2022)

A partir da tabela 13 apresentada, nota-se que para atingir o valor de R\$ 303.828,03 calculado no PEC, e ao aplicar o percentual de representatividade de cada entrada, as entradas teriam que totalizar um valor de R\$ 1.220,19 mensal por cliente.

Ao evidenciar, o item de maior representatividade na receita bruta média, a empresa teria que alcançar um valor médio de R\$ 254.994,24, diferença de R\$ 14.514,43 do valor alcançado no ano de 2021. E para isso, cada cliente teria que contribuir com um valor médio mensal R\$ 1.024,07.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Resultados alcançados

Em busca de um melhor posicionamento, no mercado em vista da crescente competitividade, é importante que as empresas tenham um controle eficiente de seus gastos e entenda que os custos possuem um papel importante nas decisões estratégicas e influenciam diretamente em aspectos do negócio, como o preço de venda. Além disso, o conhecimento sobre indicadores da gestão de custos contribui para o acompanhamento do período específico e possibilita clareza no planejamento futuro.

Porém, como dito anteriormente, a empresa em estudo ainda não realiza uma análise de custos que possa auxiliar no entendimento do negócio no período e de forma que auxilie nas decisões estratégicas, de maneira rápida e simples; considerando que, a mesma se caracteriza como *startup* e um dos principais pontos desse ambiente é a incerteza.

Dito isso, o presente trabalho buscou através da estruturação do DRE, evidenciar dados relevantes para análises e através dos indicadores de gestão de custos, sugerir um novo valor de preço de venda que atinja um equilíbrio entre o que é arrecado e o que é pago pela *startup*. Levando em consideração, os pontos citados acima, foram elencados os objetivos específicos a serem alcançados, a partir da execução do trabalho e as perguntas que seus resultados responderiam.

O primeiro objetivo específico foi levantar na literatura os principais conceitos sobre custos, como as definições sobre os gastos e suas classificações. Além disso, buscou-se encontrar as fórmulas utilizadas por autores, a fim de encontrar os resultados que auxiliariam a alcançar os objetivos subsequentes.

O segundo objetivo, diz respeito ao levantamento dos gastos ao longo do ano de 2021. Por meio da disponibilização dos dados internos da empresa e, a partir das respostas dos proprietários em entrevista, foi possível conhecer melhor o negócio e como a operação se relaciona com os serviços prestados.

Já o terceiro objetivo, foi estruturar o demonstrativo de resultado. Então, com os gastos disponibilizados, foi aplicado os conhecimentos adquiridos pelo o levantamento dos conceitos na literatura para a realização da classificação em custos e despesas e a sua subclassificação em custos variáveis e despesas variáveis. Com esse resultado, os valores foram alocados na estrutura do DRE de acordo com o seu significado. Nesta etapa, já era possível notar

informações relevantes para o negócio, como por exemplo, o tamanho da representatividade dos valores recebidos através da mensalidade. Foi possível também notar, que a maior fatia de valor total das despesas fixas pertence aos gastos com a categoria pessoas. Além disso, o demonstrativo evidenciou como a *startup* finalizou o ano de 2021 quanto ao lucro líquido, ao apresentar resultados negativos de -14% nesse quesito.

Ao considerar os fatores evidenciados acima, o quarto objetivo, a determinação da margem de contribuição, vem de encontro para o melhor entendimento sobre o ganho bruto a partir das entradas arrecadadas ao longo do ano. Nesse ponto, vemos que essa margem gerou um valor médio de R\$ 103.818,41. Sendo esse, insuficiente para o pagamento das despesas fixas de R\$ 254.000,23 em média.

O quinto objetivo foi estabelecer o ponto de equilíbrio, ou seja, a partir dos valores encontrados na estruturação do DRE e com o cálculo da margem de contribuição, encontrar o valor de receita bruta seria necessário obter para igualar aos gastos. Como resultado alcançado, tivemos um valor médio equivalente a R\$ 303.828,03, sendo esse um valor em médio de R\$ 17.294,08 a mais do resultado atingido de receita bruta no ano de 2021.

Por fim, o último objetivo, foi sugerir preço de venda baseado nos resultados dos indicadores calculados anteriormente, levando em consideração as análises evidenciadas no DRE e o percentual de representatividade de cada entrada na receita bruta. Dessa forma, a *startup* em estudo teria que obter de seus clientes pelos serviços prestados um valor médio mensal de R\$1.220,19. E para isso acontecer teriam que receber Adesão, Mensalidade, Módulos, Trade Marketing e Funcionalidade Adicional, os respectivos valores de R\$86,30, R\$ 1.024,07, R\$ 72,64, R\$ 35,77 e R\$ 1,41.

Conclui-se, portanto, que o estudo alcançou seu objetivo geral, além dos objetivos específicos, sendo assim, possível responder as perguntas orientadoras do trabalho em questão: A estruturação do Demonstrativo de Resultado do Exercício atende as necessidades gerenciais dos gestores? Para um ambiente característico dos *startups* o DRE é vantajoso?

Tendo em vista, que a *startup* se caracteriza por estar em um ambiente de extrema incerteza, onde os recursos são limitados e que há necessidade de ser escalável através da sua solução de negócio. Temos uma empresa em estudo, que cresceu de forma expressiva no de 2020 e no ano de 2021, necessitava alcançar o melhor entendimento sobre as consequências desse crescimento para realizar um planejamento condizente com sua nova realidade. Além disso, a mesma não possui uma ferramenta de gestão como instrumento administrativo.

Dessa forma, a análise dos gastos e do negócio do ponto de vista financeiro, possibilita aos gestores um entendimento inicial sobre como a empresa está no período determinado. E a DRE é evidenciada como um fator importante no caminho para obter esse entendimento.

Na sua utilização temos que o demonstrativo do resultado possibilita a empresa colocar em pauta possíveis ações sobre como o negócio é administrado. As informações obtidas da DRE podem influenciar na estrutura da empresa, com o objetivo de alcançar melhor eficiência. E para os gestores, as evidências geradas podem auxiliá-los nos planejamentos futuros e nas novas estratégias. Além disso, a DRE serve também, para analisar quais fatores influenciaram diretamente no lucro ou no prejuízo em determinado período. Possibilitando que, com um acompanhamento mais próximo, seja possível se antecipar as situações que podem prejudicar o resultado final antes do fechamento do exercício e optar por uma ação ou estratégia diferente.

Baseado nos pontos citados acima e nos resultados alcançados no estudo, chega - se à conclusão, que para uma análise geral de um período determinado e com informações relevantes para a elaboração de um planejamento e/ou ações estratégicas, a DRE atende as necessidades iniciais dos gestores e auxilia na tomada de decisão de uma empresa que possui características de uma *startup*.

## **5.2 Limitações do trabalho**

A primeira limitação observada durante o desenvolvimento do trabalho diz respeito a busca por referências sobre a gestão de custos voltada para empresas que atuam como prestadora serviços. Além disso, a empresa em estudo é uma *startup*, e possui características de mercado diferentes das empresas que geralmente são retratadas em estudos.

Outra limitação, diz respeito aos dados tratados em estudo pois, como a empresa não possui uma rotina financeira estruturada, algumas informações precisaram ser desconsideradas para o estudo, baseado nas definições das terminologias evidenciadas no referencial.

Por fim, o período disponibilizado para o estudo, refere-se há um ano de mudanças significativas e não planejadas, devido aos impactos da pandemia no mercado. Portanto, as informações refletem resultado das consequências de um ano atípico para a empresa.

## **5.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Para trabalhos futuros, recomenda-se uma pesquisa, de forma mais aprofundada, sobre as despesas fixas da empresa em estudo, com o objetivo de mostrar como e quais são os itens

que podem ser minimizados, para que a despesa seja menor, e a empresa aumente o valor de lucro líquido. Pois, como evidenciado anteriormente, há itens que compõem as despesas fixas, como por exemplo, o valor envolvido com pessoas, possui uma representatividade expressiva frente a outros itens.

Outra sugestão é a exploração de simulações através cenários pessimista, realista e otimista. O que possibilitaria a alteração de fatores que foram mantidos os mesmos no presente estudo, como o aumento da quantidade de clientes atendidos, margem de lucro e faturamento.

## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUP, **Crescimento das Startups: Veja o que aconteceu nos últimos cinco anos.** Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/> Acessado em: 20/12/2022
- AFONSO, P. S. L. P. **O custeio baseado nas atividades, um modelo e uma metodologia de implementação.** Tese de Doutorado. Escola de Engenharia (Universidade do Minho). 2002. 274f.
- ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias indústrias.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- AZEVEDO, Ana Paula Ferreira; GOUVÊA, Josiane Bento; DE OLIVEIRA, Ualison Rébula. Custeio por absorção x custeio ABC. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGET. Resende/RJ**, 2006.
- AZEVEDO, L. F.; OLIVEIRA, M. L.; BASTOS, S. A.. **O Simulador de Ambiente Empresarial de Base Tecnológica na Formação de Competências.** Disponível em [http://www.iiiis.org/CDs2012/CD2012SCI/SIECI\\_2012/PapersPdf/XA508TZ.pdf](http://www.iiiis.org/CDs2012/CD2012SCI/SIECI_2012/PapersPdf/XA508TZ.pdf). Acesso em 12 de junho de 2022.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D. SHNLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economia da Estratégia. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BEULKE, R. e BERTÓ, D. J. **Marketing & Finanças: gestão de custos, preços e resultado.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1996
- BEULKE, Rolando, BERTÓ, Dalvio José. **Precificação: sinergia do marketing e das finanças** – São Paulo : Editora Saraiva, 2009.
- BLOCHER, E. J; et.al. **Gestão Estratégica de Custos.** São Paulo: McGraw-Hill, 2007
- BORGERT, A., & Da Silva, M. Z. Método de custeio híbrido para gestão de custos em uma empresa prestadora de serviços. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2005.
- BORGES, A. P. M., Velasquez, M. D., & Chaves, C. R. C. R. Gestão de custos em unidades gráficas: uma análise da margem de contribuição e ponto de equilíbrio. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2010.
- BRASIL, S. A. S. Custeio baseado em atividades aplicado à prestação de serviços médicos de radiologia. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 63-79, 2004.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. 3. ed. São Paulo:ATLAS, 2008.

CALADO, A. L. C., Machado, M. R., Callado, A. A. C., Machado, M. A. V., & Almeida, M. A. Custos e formação de preços no agronegócio. **Revista de Administração FACES Journal**, 2007.

CAMILO, E. G.; SILVA, C. R. **O Uso da Contabilidade Gerencial para Auxílio no Processo Decisório**: Um estudo de caso nas micro e pequenas empresas da cidade de Montes Claros de Goiás. *Reiva Revista*, v. 3 n. 01, 2020.

CANEVER, F. P., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. Formação de Preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 17, n. 2, p. 14-27, 2012.

CASTILLO, R. E R., & Smida, A. El Rol Del Capital Social Del Emprendedor En La Expansión Exitosa De Una Start-Up. El Caso De Hipertexto Ltda.-" La Librería De La U". **Estudios Gerenciales**, v. 25, n. 113, p. 15-36, 2009.

CASTRO, R. A. J. G., & Santos, F. D. A. Implantação do custeio ABC em uma empresa do ramo de prestação de serviços.(Implementation of the ABC Costing in a Services Provider Company). **Revista Científica Hermes**, v. 7, p. 90-106, 2012.

CAVALHEIRO, Cristian Mairesse. **Fatores determinantes para o sucesso de startups de TI no Brasil: uma avaliação crítica**. 2015.

CEFIS. **DRE - Demonstração de Resultado do Exercício**. Disponível em: <https://blog.cefis.com.br/dre-demonstracao-resultado-exercicio/>. Acesso em: 03/11/2022.

COSTA, W. P. L. B da, Silva, J. D. da, Oliveira, A. D de, Almeida, L. B de, & Silva, M. E. D. da. (2020). **Utilização da Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas**. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, Paranaguá, 2020

CHURCHILL JR., G. A. e PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COGAN, S. Custeio ABC e outras sistemáticas de custeio: uma proposta de aperfeiçoamento. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 1, n. 1, 2010.

COLONETTI, M., Sorato, K. A. D. L., Guimarães, M. L. F., de Oliveira Ritta, C., & Cittadin, A. Aplicação do método de custeio ABC para formação do preço de venda dos serviços prestados por uma empresa de medicina e segurança do trabalho. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2012.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CUNHA, P. M., Castanha, E. T., Monteiro, J. J., Vieira, A. C. P., & Cittadin, A. O Uso do Custeio Variável para Gestão de uma Vinícola de Santa Catarina, Brasil. **ABCustos**, v. 13, n. 2, p. 78-105, 2018.

DE CARVALHO, Antonio Oliveira; RIBEIRO, Ivano; DA CUNHA, Saionara de Andrade. Viabilidade de startups: uma proposta de construção de uma escala de fatores dificultadores. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 20, n. 1, p. 131-153, 2015.

DIAS, Ivan Pinto. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, p. 36-45, 1992.

DIAS, Ivan Pinto. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, p. 79-101, 1967.

DOS PRAZERES, Adailton Tavares; COSTA, Robson Antonio Tavares; FERREIRA, Cairon Sena; DE CARVALHO, Matheus Garcia. A análise da demonstração de resultado do exercício - dre - como ferramenta de gestão para o administrador. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 1, n. 01, p. 37-46, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/72>. Acesso em: 19 dez. 2022.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUMER, M. C. R. IMPORTÂNCIA E UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE DE CUSTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma análise comparativa com outras ferramentas contábeis pela matriz de Slack. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 5, n. 2, p. 147-165, 2018.

DUTRA, René Gomes. **Custos Uma Abordagem Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESTEVE-PÉREZ, Silviano; RODRÍGUEZ, Diego. The dynamics of exports and R&D in SMEs. **Small Business Economics**, v. 41, n. 1, p. 219-240, 2013.

FERREIRA, Ricardo J.. **Contabilidade básica: finalmente você vai aprender Contabilidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

FIORIOLO, C., & Müller, C. J. Desenvolvimento de um sistema de custeio para uma pequena empresa do setor de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 5, n. 9, p. 113-135, 2013.

FISCHER, M. A., MELO, D. D. C., RESENDE, C. F., & DE ALMEIDA, M. D. DESMISTIFICANDO O CONCEITO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, B. D. N., Cruz, V. L., de Moraes, R. S., da Silva Meireles, J. M., Junior, R. D. L. B., & de Almeida Peixoto, E. P. Comparativo entre o custeio por absorção, custeio variável e o custeio abc em uma escola estadual. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2014.

GONÇALVES, C. A., MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 2004, v.1. p.199.

FOLHA DE SÃO PAULO, **Maioria das startups morre porque ignora problemas reais do consumidor**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/12/maioria-das-startups-morre-porque-ignora-os-problemas-reais-do-consumidor.shtml>. Acessado em: 20/12/2022

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

HORNGREN, C. T., DATAR, S. M. e FOSTER, G. **Contabilidade de Custos**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall/Pearson, 2004.

HORNGREN, C. T. **Contabilidade de custos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeira**, orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, **Pesquisa Pulso Empresa: Entre as empresas que estavam fechadas na 1º quinzena de junho, 39,4% encerram suas atividades**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-cao-da-pandemia>. Acesso em: 20/12/2022

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEONE, G. S. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo, Atlas, 2002.

LEONE, G. G. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 225 p

MARIN, Alessandro do Prado; SANTOS, Edson Bento dos. **CONTABILIDADE DE CUSTOS**. Goiania: Kelps, 2015.

- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11.ed São Paulo: Atlas, 2015
- MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparado: custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, E. Contabilidade de custos. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- MARTINS, E.; **Contabilidade de custo**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MAUAD, L. G. A., & Pamplona, E. O. O Custeio ABC em empresas de serviços: características observadas na implantação em uma empresa do setor. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.
- MAUSS, C. V., & Costi, R. M. O Método de Custeio ABC como instrumento de gestão. **São Leopoldo: Atlas**, 2004.
- MEGLIORINI, E., Gallo, M. F., Silva, A. F. D., & Peters, M. R. S. Ética na contabilidade de custos–dilemas dos profissionais da contabilidade de custos. **Revista de Contabilidade do mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 13, n. 3, 2010.
- MORELIX, Arnobio et al. **Startups do Brasil em meio à pandemia**. 2020.
- MONGIELLO, M. (2016). **Management accounting**. 1. ed.: London: SLE.
- NETO, F. C. **Contabilidade de Custos: Sistemas, técnicas de apropriação e gestão**. 2011. Clube dos Autores, 1st ed. São Paulo, 256p. São Paulo.
- OLIVEIRA, Antonieta Elisabete Magalhães. **Sustentabilidade e Equilíbrio do Crescimento: uma abordagem contábil-financeira**. 2010. Tese de Doutorado.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDES PEREZ JR, José. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2005. 314 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PADOVEZE. **Curso básico gerencial de custos: para cursos de administração de empresas, economia e engenharia**. São Paulo: Pioneira Thomson e Learning, 2003.
- PASSOS, Quismara Corrêa dos. **A Importância da Contabilidade no Processo de Tomada de Decisão nas Empresas**. 2010. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PEREIRA, Jessica Paola Aquino. "**Análise de balanço e DRE: comparativo entre concessionárias de máquinas pesadas e implementos do município de Várzea Grande-MT.**" (2019).

PEREZ JR, J. H., OLIVEIRA, L. M. e COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999

POZZEBON, M. F., Martins, V. A., & Junior, J. J. Análise de viabilidade da aplicação do método de custeio ABC em uma empresa prestadora de serviços contábeis. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 3, n. 2, p. 229-251, 2017.

PRODANOV, C. C., & Freitas, E. C. (2013). **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed.

RACOLTA-PAINA, N. D., & Mone, S. D. **START-UP MARKETING: HOW TO BECOME A PLAYER ON THE B2B SERVICES MARKET IN ROMANIA**. *Management & Marketing*, v. 4, n. 2, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; MICHELS, Rhaíza. Controles de Custos para uma Confeitaria a partir do Custeio Variável. In: **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2015. p. 1-22.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis - Estrutura e Análise**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 6. ed. São Paulo: SARAIVA, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade intermediária**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROGERS, S. **Finanças e estratégias de negócios para empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa et al. **O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG**. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 6, p. e36910615303-e36910615303, 2021.

SANTOS, Joel J. **Análise de Custos: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal** – 4.ed – São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, R. (2012). **Empreendedorismo: condicionantes para sobrevivência das micro e pequenas empresas varejistas constituídas em 2006 em Mossoró-RN**. Universidade Americana - UA.

SANTOS. M. A. **Contabilidade de Custos**. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Ciências Contábeis. 2018.

SARDINHA, J. C., Souza, Á. C. D., & Souza, J. C. A. A. Contabilidade de custos nas empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso. In: **Anais do Congresso Del Instituto Internacional de Costos, Leon, España.** 2001.

SCHIER, C U C. **Gestão de custos.** Editora Ibplex, 2006.

SEGALLA, Alan Victor Zorzi et al. STARTUPS: QUAL O CAMINHO PARA O SUCESSO?. **Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação,** 2020.

SEVERIANO FILHO, Cosmo; DE MELO, Janaina Ferreira Marques. Desmistificando as limitações do uso do custeio por absorção. **Contabilidade Vista & Revista,** v. 17, n. 3, p. 11-24, 2006.

SILVA, Anna Camila Lima e; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; QUEIROZ, Jamerson Viegas; CARVALHO, Fabrícia Gonçalves; MARQUES, Eduardo Lopes. Determinantes do desempenho das startups brasileiras. **Globalização, Competitividade e Governabilidade:** Georgetown University, [s.l.], v. 12, n. 2, p.57-78, maio, 2018.

SILVA, E. A.; ABREU, C. A. **Sistemas de Custeio em Instituições Hospitalares: estudo comparativo entre os hospitais da cidade de Muriaé-MG.** Contabilidade Vista & Revista, v. 17, n. 4, pp. 35-53, 2006.

STOPATTO, M. **Contabilidade de Custos Simplificada e Interativa:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2020.

VANDERBECK, Eduard J. & Nagy, Charles F. **Contabilidade de Custos.** 11 ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

VICECONTI, Paulo E. V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo.** 6. ed. São Paulo: Frase, 2000. 248 p.

VICECONTI, PAULO. **Contabilidade de custos.** Saraiva Educação SA, 2017.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática.** São Paulo. Editora Atlas, 2001, 175p.

YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso: planejamento e método.** Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.