



**XXIX Congresso Brasileiro de Custos**  
16 a 18 de novembro de 2022  
- João Pessoa / PB -



## **Análise da importância e desempenho de informações de custos na definição do preço em MPES varejistas de alimentos prontos de Vitória-ES**

**BEATRIZ Rebuli serpa peçanha de souza** (UniSales) - beatrizrserpa@gmail.com

**Miguel Carlos Ramos Dumer** (UNISALES) - prof.migueldumer@gmail.com

**Francesca Nossa Guanandy** (UNISALES) - francesca.nossa@gmail.com

**Viviane Nunes Tetzlaff Lee** (UNISALES) - vivianetetzlaff@gmail.com

**Mark Miranda De Mendonça** (Projeção) - mark.miranda@uol.com.br

### **Resumo:**

*Atualmente a tomada de decisões é o grande desafio dos gestores no dia a dia da empresa, ela depende de diversos fatores para ser assertiva e obter resultados positivos a partir disso. Podemos dizer que a formação do preço de venda se tornou uma das decisões fundamentais a ser tomada. Dito isso, este trabalho teve como objetivo examinar a relação de importância atribuída e conhecimentos efetivo de informações de custos para a tomada de decisão, na definição de preços em Micro e Pequenas Empresas (MPES) varejistas de alimentos prontos de Vitória-ES, pela a perspectiva dos gestores. Para isso, a metodologia adotada foi através de métodos quantitativos e através de pesquisa bibliográfica, baseado na realidade diária das pequenas e médias empresas, podemos analisar através dos dados brutos, levantados com o auxílio de ferramentas padronizadas e público alvo específico. Primeiramente o trabalho apresenta um breve relato sobre a importância das micro e pequenas empresas varejistas de alimentos prontos para a economia, a importância da contabilidade de custos na formação do preço de venda e conceituação da Matriz de Slack utilizada na análise dos resultados brutos obtidos, seguido da metodologia e interpretação dos dados coletados dos gestores.*

**Palavras-chave:** Custos. MPES. Varejistas de Alimentos Prontos. Matriz de Slack.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

## **Análise da importância e desempenho de informações de custos na definição do preço em MPES varejistas de alimentos prontos de Vitória-ES**

### **Resumo**

Atualmente a tomada de decisões é o grande desafio dos gestores no dia a dia da empresa, ela depende de diversos fatores para ser assertiva e obter resultados positivos a partir disso. Podemos dizer que a formação do preço de venda se tornou uma das decisões fundamentais a ser tomada. Dito isso, este trabalho teve como objetivo examinar a relação de importância atribuída e conhecimentos efetivo de informações de custos para a tomada de decisão, na definição de preços em Micro e Pequenas Empresas (MPES) varejistas de alimentos prontos de Vitória-ES, pela perspectiva dos gestores. Para isso, a metodologia adotada foi através de métodos quantitativos e através de pesquisa bibliográfica, baseado na realidade diária das pequenas e médias empresas, podemos analisar através dos dados brutos, levantados com o auxílio de ferramentas padronizadas e público alvo específico. Primeiramente o trabalho apresenta um breve relato sobre a importância das micro e pequenas empresas varejistas de alimentos prontos para a economia, a importância da contabilidade de custos na formação do preço de venda e conceituação da Matriz de Slack utilizada na análise dos resultados brutos obtidos, seguido da metodologia e interpretação dos dados coletados dos gestores.

Palavras-chave: Custos. MPES. Varejistas de Alimentos Prontos. Matriz de Slack.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

### **1 INTRODUÇÃO**

Com a crescente competitividade no mercado impõe que os gestores das empresas tenham que se adaptar ao meio para que possam dar continuidade aos negócios. A contabilidade de custos se destaca como ferramenta indispensável no processo de adaptação no mercado, quando eficiente permite aos gestores reconhecer novas chances de investimentos, ampliar a margem de lucro, tomar decisões táticas, além de dar mais segurança ao desempenho e produtividade da empresa na busca de uma vantagem competitiva.

No entanto, a sobrevivência das empresas está atrelada diretamente à capacidade e conhecimento de seus gestores. Para Dornelas (2001), o sucesso está ligado a um planejamento bem feito, além de constante capacitação dos gestores da empresa. Ele sugere que o empreendedor precisa conhecer suas limitações, para que, se necessário, seja capaz de contratar profissionais qualificados, ajudando o desenvolvimento da empresa, fazendo uso das ferramentas ao seu alcance no intuito de conquistar seus objetivos e obter sucesso em seu negócio.

A formação do preço de venda, de acordo com o Brandão, Campos, & Gonçalves (2019), é um dos processos mais complexos e desafiadores, com abrangência ampla. Por não ser reconhecido dessa forma, normalmente levam a decisões equivocadas no ato da formação do preço de venda. Visto isso, a carência

de conhecimento sobre o assunto, a falta ou a insuficiência de controle para reconhecer os custos e despesas, levam as empresas a uma precificação equivocada, resultando em prejuízo para as organizações. Por efeito dessa prática desfavorável, a fixação de preço adequada é um aspecto importante, sendo que ele decidirá a lucratividade, posição no mercado e capacidade de sobrevivência.

As micro e pequenas empresas são, em sua maioria, compostas por pessoas com qualificações insuficientes o que leva a uma má administração, sendo a responsável por 90% da mortalidade das empresas. A falta de conhecimento sobre o negócio se tornou um dos fatores principais no baixo êxito das micro e pequenas empresas brasileiras, tendo em vista que não conhecem os instrumentos básicos para uma gestão de negócios assertiva (Matias, & Júnior, 2002). Mais especificamente, existe o setor de micro e pequenas empresas que ofertam alimentos a consumidores finais, como padarias e restaurantes (Hsein, Giuliani, Cunha, & Pizzinato, 2012).

Sendo assim, o presente estudo busca responder a seguinte questão: Qual a percepção de importância e utilização de informações de custos na definição do preço em MPES varejistas de alimentos prontos, de Vitória-ES?

Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado a gestores de restaurantes, padarias, confeitarias, cafeterias e lanchonetes; ou seja, todas do setor varejista de alimentos prontos ofertados a consumidores finais. Um total de 40 questionários válidos foi obtido, e seus dados foram aplicados a matriz de importância desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2002).

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Importância das MPES de Alimentos na Economia**

O setor alimentício apresentou em 2020 um faturamento de 789 bilhões, levando em consideração as vendas para o mercado externo e interno. Esse valor equivale a cerca de 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro de acordo com o levantamento da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. Segundo os dados divulgados pela mesma, o setor alimentício gerou um saldo no valor de 32,8 bilhões de reais, o que equivale a aproximadamente 64% da balança comercial de todo o país, mantém-se como o setor que mais gera empregos e representa cerca de 1,68 milhões de postos de trabalho formais no Brasil (ABIA, 2020).

Mais especificamente, existem no setor de micro e pequenas empresas que ofertam alimentos a consumidores finais, como padarias e restaurantes (Hsein *et al.*, 2012). Essas empresas são também consideradas como varejistas do ramo de alimentos que atendem à demanda de consumidores com necessidade de alimentação fora do lar (Beserra, Cavalcanti, Selvam, Vieira, & Queiroz, 2010). Conforme Lima e Santos (2006), Bezerra, Moreira, Cavalcante, Souza e Sichert (2017) esse setor é composto majoritariamente por pequenas empresas com foco em ofertar refeições ligeiras. Os autores citam que as principais desse ramo são Lanchonete, Padaria, Pizzaria e Restaurante. Conforme Alves (2017, p. 335) “o setor de alimentos, particularmente o setor de restaurantes, tem demonstrado uma incrível capacidade competitiva”.

Estudos realizados pelo SEBRAE-ES mostram que apesar da pandemia foi observado uma alta na abertura de micro e pequenas empresas, o segmento do ramo de alimentos se manteve aquecido com o fornecimento de alimentos prontos para os

negócios que foram liberados para funcionar no ano de 2020. Dentre os ramos de empresas mais abertas no ano de 2020 estão o fornecimento de alimentos preparados para consumo domiciliar (110 mil), restaurantes e similares (91 mil). Uma pesquisa realizada pela mesma mostra uma baixa taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, em torno de 70% delas consegue passar do seu primeiro ano, ou seja, 3 em cada 10 empresas abertas, fecham suas portas após cinco anos de sua abertura (SEBRAE, 2021). Um dos fatores apontados para a sobrevivência das empresas é uma gestão de custos eficaz por parte dos gestores e treinamento necessário para resistir às frequentes mudanças de mercado (Barreto; & Antonovz, 2016).

Uma característica das pequenas empresas é que usualmente o dono ou gestor, em sua maioria, não possui uma formação adequada para gerir custos e até mesmo para administrar uma empresa, inviabilizando assim uma boa gestão e controle de seu negócio, o que em sua maioria os leva a fechar as portas antecipadamente (Raza, 2008).

## **2.2 Custos na Formação de Preços**

A gestão de custos é constantemente associada a atividades industriais, na fabricação de produtos e controle de estoques das empresas, porém seu conceito pode ser empregado em diversas áreas de atividades, como por exemplo, as empresas do ramo do comércio e serviços (Diel, Rosa, & Tusi, 2015). Embora hoje os preços de produtos e serviços sejam determinados principalmente pelo mercado, a gestão de custos é um forte aliado desse setor no momento de valoração de seus produtos.

Podemos classificar custos como os recursos econômicos que estão diretamente envolvidos na aquisição de bens ou serviços que serão empregados no processo produtivo de novos bens ou serviços (Silva, & Lins, 2013). Ou seja, custos são todos os valores empregados na produção do produto ou serviço futuro que será comercializado pelo estabelecimento.

De acordo com Callado e Callado (2002), devido o constante aumento da competitividade que vem acontecendo em todo o mercado, a análise de custos se tornou de indispensável para os gestores para complementar a administração de uma empresa apresentando informações que retratam a quantidade de recursos necessários para operar as muitas etapas do seu processo de produção. O autor também cita como exemplo da importância de uma boa análise de custos, a formação do preço de venda de seu produto ou serviço e na melhoria do desempenho de produção que auxiliem na lucratividade da empresa.

A formação do preço de venda está conectada diretamente ao mercado, pois deve-se levar em consideração os preços praticados pelos concorrentes. O preço pode ser definido fundamentado nos custos, no mercado ou em uma junção de ambos (Martins, 2010). Portanto, para uma correta estimativa de preços, a empresa deve conhecer, além de outros fatores, a constituição de todos os seus gastos internos e os valores adotados pelo mercado.

A correta formação de preço de venda é um dos problemas primordiais enfrentados pelos estabelecimentos, pois está diretamente conectada com a geração de lucros, além das despesas e custos, tem que levar em conta a grande competitividade do mercado e sua capacidade de produção. Uma pequena diferença no preço praticado na venda de mercadorias e/ou serviços pode gerar um resultado radical na rentabilidade da empresa (Wernke, 2005; Beuke, 2009). Para Pinto,

Limeira, Silva e Coelho (2008), a elaboração do preço de venda possui três enfoques: embasada nos custos, em percepção de valor, e no mercado.

Para fixar o preço de venda é necessário conhecer os custos dos produtos. Portanto, a administração de custos e a fixação de preço de venda devem andar juntas, de forma sistêmica, a fim de evitar que a empresa tenha prejuízo e garantir seu lugar no mercado (Martins, 2010).

## **2.3 Custos na Formação de Preços do Ramo de Alimentos**

Para Martins (2010), o conhecimento dos custos é essencial para estimar se um determinado produto, vendido a preço tal, possui rentabilidade, e também caso o produto não possua uma boa rentabilidade, como podemos diminuir os custos a fim de chegar a um ponto de equilíbrio.

O conhecimento dos custos de uma empresa é vital para o momento de valoração dos produtos e serviços prestados por uma entidade, ou seja, determinar o preço dos bens ofertados. Para isso é imperativo conhecer e compreender os gastos incorridos previamente em seu processo produtivo até a entrega do produto final, a fim de que possamos considerá-los corretamente na formação do preço de venda. A elaboração do preço de venda com base no custo institui um critério inicial, estipulando uma limitação do preço de venda a ser adotado (Padoveze, 2010). Segundo o autor se a empresa trabalhar abaixo dessa limitação o estabelecimento não terá lucro, pois o custo do produto é o limite mínimo estipulado para a formação do preço de venda.

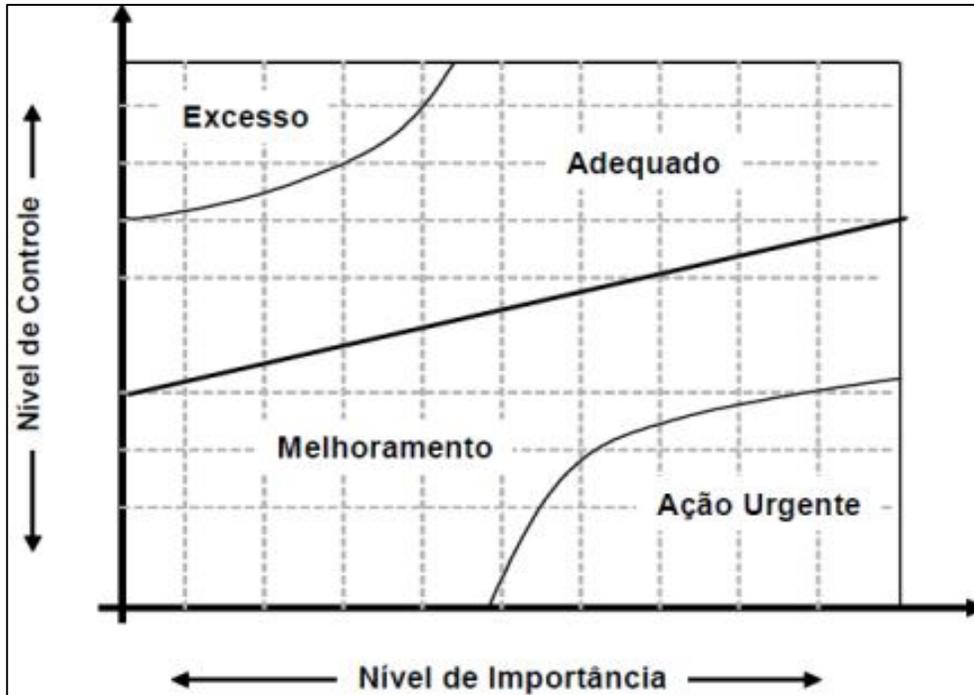
O preço de venda é um dos principais fatores de diferenciação e competitividade das empresas do ramo varejista de alimentos. Para chegar no preço de venda ideal deve-se apurar os custos envolvidos na produção e comercialização do produto, e também anexar a margem de lucro almejada, para que a empresa se mantenha em uma posição competitiva favorável (Cogan, 2013). Se basear somente no mercado em que a empresa está inserida pode gerar prejuízos, pois o valor empregado talvez não seja suficiente para acobertar todos os custos de produção e comercialização, ou seja, devemos chegar a um preço que satisfaça a todos, tanto a empresa quanto aos clientes (Zahaikevitch, Matos, & Gapinski, 2013). Segundo Kotler (2000) no momento de precificação dos produtos devemos considerar os preços de venda e prováveis reações dos concorrentes, a conduta dos consumidores e também os custos.

As empresas podem aumentar sua margem de acordo com sua produção, mas dependem da ida ao mercado para auferir o fator preço. Por outro lado, o conhecimento necessário para a precificação é diretamente proporcional à estrutura organizacional da empresa. As pequenas e médias empresas, em sua maioria, carecem de recursos para a criação de um método mais estruturado de fixação de preços.

## **2.4. Matriz de Importância-Desempenho de Slack**

Podemos ver anteriormente a importância de uma boa estrutura organizacional e uma correta análise de mercado para aumentar a competitividade das empresas. Um dos recursos mais satisfatórios da contabilidade de custos que pode ser útil para a condução de um processo de melhoria contínua é a matriz Importância-Desempenho de Slack, que é um instrumento encontrado na gestão da produção de bens e serviços. Ela é aplicada na avaliação de importância e desempenho de um

produto, serviço e ou processo produtivo. Esse método eficiente é estruturado a partir do conjunto de informações obtidas de um grupo de empresas que possuem características semelhantes, como o ramo de atividade, quantidade de funcionários, tipo de serviços ofertados e faturamento (Slack et al., 2002).



**Figura 1. Níveis de prioridade das opções na matriz de importância-desempenho**  
Fonte: Adaptada de Slack et al. (2002)

As quatro zonas nomeadas por excesso, adequado, melhoria e ação urgente facilitam na identificação da condição de cada elemento ou tópico relativo ao controle de custos, conforme a identificação de importantes agentes às organizações de produção, quanto uma análise conjunta, indica a condição da importância-desempenho da contabilidade de custos genericamente (Dumer, Vieira, Schwantz, & Martinez, 2013). Entretanto, é interessante frisar que Slack (1993) acredita que nenhuma escala é permanente, ou seja, o desempenho ou o nível de importante pode variar conforme a evolução do mercado e ambiente econômico, o que confirma a necessidade de um acompanhamento continuado.

Quando o elemento analisado se encontra na zona do excesso da matriz de slack aponta que seu desempenho (utilização) é muito elevado em comparação ao que foi assinalado como relevante, sendo aconselhado uma redistribuição entre os outros controles que demandam mais atenção. A zona adequada atesta que o elemento analisado está em um nível apropriado para as demandas da empresa. Para Slack et al. (2002), no curto e médio prazo os elementos de desempenho que se localizam nesta área são considerados suficientes.

No caso do elemento se encontrar na zona de melhoria sugere que ele precisa de melhoria, porém não necessariamente, deve antepor aos outros elementos (Slack et al., 2002), pois o ponto de maior dificuldade é quase algum elemento se encontrar na zona de ação urgente, simbolizando um nível de desempenho inferior deve ser.

Dumer *et al.* (2013) aplicou a matriz de Slack para entender a interpretação dos gestores de pequenos negócios rurais sobre a relevância e desempenho de instrumentos da Contabilidade de Custos na produção de café. Neste trabalho a Matriz de Importância-Desempenho de Slack é empregada a análise da importância-desempenho na contabilidade de custos, na compreensão dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de alimentos prontos da região sudeste.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa pode ser definida como descritiva. Para Cervo e Bervian (2002), essa categoria de pesquisa que está mais presente, principalmente, nas ciências humanas e sociais, discorrendo sobre dados e dificuldades que requerem ser objeto de estudo e dos quais não consta documentos registrados. Para isso a pesquisa foi feita em duas etapas, a primeira etapa foi elaborada através de artigos e revistas acadêmicas, consulta em sites e pesquisas realizadas anteriormente no intuito de conceituar a importância das informações contábeis, e mais especificamente, da gestão de custos para as micro e pequenas empresas do ramo de alimentos.

Na segunda etapa foi desenvolvido um questionário com o intuito de coletar dados junto a 40 gestores de micro e pequenas empresas varejistas de alimentos prontos, situados na região sudeste. As questões abordaram a percepção e conhecimento desses gestores quanto a contabilidade de custos e sua utilização. O questionário foi entregue pessoalmente, de estabelecimento em estabelecimento, e também foi possível responder de forma online. Ao final da apuração as informações foram organizadas e analisadas através da matriz de importância-desempenho de Slack *et al.* (2002).

Além disso, também foram coletados dados acerca das características dos gestores e os resultados demonstram que mais da metade dos entrevistados possuem mais de 30 anos. Os principais resultados indicam que, apenas uma pequena parcela de 6 dos entrevistados possuem pós-graduação e dos 40 entrevistados, 19 não possuem ensino superior completo. Mais de 77% das micro e pequenas empresas envolvidas nessa pesquisa operam com um número reduzido de funcionários, não chegando a 10 colaboradores, e a empresa com mais funcionários possuía 45 colaboradores. Ou seja, todas as organizações abordadas não ultrapassam o limite de funcionários que permite a classificação como micro e pequenas empresas, conforme SEBRAE (2005).

### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

#### **4.1. Nível da Importância da Contabilidade de Custos**

Nesta parte, é evidenciado o que os gestores das empresas do ramo varejista de alimentos prontos consideram relevante, no que se refere às ferramentas da contabilidade de custos. Foram elaboradas 8 questões referente a relevância de elementos da contabilidade de custos e da informação contábil na formação do preço de venda e gestão da atividade varejista de alimentos, em especial as micro e pequenas empresas. Baseado nas respostas apresentadas, pode-se colocar em evidência o nível de importância atribuído a esses elementos.

Slack (1993), Kowalski, Fernandes e Faria (2010) sugerem que uma escala de 9 pontos pode ser utilizada para ajudar a análise e classificação dos métodos competitivos, a fim de medir o seu nível de importância para a empresa. Para cada questão foi dada uma pontuação equivalente aos 9 pontos da escala, de acordo com a pontuação final, não se fez necessário a aplicação de média para a pontuação, pois não foram utilizados os extremos do limite. Foi seguido então uma pontuação de 1 a 9 para calcular o resultado final.

Para determinar o nível de importância de cada questão, soma-se suas respectivas notas e divide-se por 40 (número de participantes da pesquisa). Para cada uma das 8 questões relativas à importância e desempenho de ferramentas da contabilidade de custos na gestão de produção ou serviços do ramo de alimentos prontos, deveriam assinalar apenas uma opção de resposta. Foi empregada uma escala de Likert adaptada, que varia de um a nove, onde quanto mais perto de 9, maior a importância atribuída e/ou desempenho; e quanto mais perto de 1, menor.

Questão	Descrição	Nível de Importância
1	Importância de saber a diferença entre custo e despesa.	6,75
2	Importância de conhecer os custos diretos e custos indiretos.	7,55
3	Importância de saber a diferença entre custos fixos e custos variáveis.	8,07
4	Importância de ter conhecimento dos custos, despesas e receitas mensais.	8,10
5	Importância de saber o ponto de equilíbrio mensal na formação do preço de venda.	8,12
6	Importância de ter conhecimento dos custos específicos de cada produto ofertado	8,42
7	Importância de conhecer o preço praticado pela concorrência.	8,47
8	Importância de saber as informações e dados sobre custos.	8,67
<b>Média Geral</b>		<b>8,01</b>

**Quadro 1. Respostas referentes ao nível de relevância (importância) de ferramentas e atributos da contabilidade de custos**

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise de dados, verificou-se que foi dado grande importância à questão de número 8, com a maior média (8,67), ou seja, conhecer as informações e dados da contabilidade de custos obteve as avaliações mais altas de percepção de importância deste elemento a gestão da atividade varejista de alimentos prontos. Por outro lado, com a menor média (6,75), apareceu a questão 1, a importância de saber a diferença entre custos e despesas dos produtos e/ou serviços. Contudo, o resultado da pesquisa nos mostra que todas as questões receberam avaliações altas no que se refere a relevância para gestão do empreendimento alimentar avaliado. A média geral encontrada, somando-se a média de cada questão e dividindo pelo total de questões, foi de 8,01, indicando uma elevada percepção geral da importância dos atributos da contabilidade de custos para a atividade varejista de alimentos prontos.

#### 4.2. Obtenção do Nível de Desempenho

As mesmas questões empregadas para estimar o nível de percepção relativo à importância da contabilidade de custos, foram adaptadas em questões com o objetivo de avaliar o desempenho real dessas ferramentas, ou seja, mensurar a sua real utilização. Foi utilizado o mesmo padrão adaptado de respostas do tipo escala de Likert, variando de um a oito. Quanto mais próxima de 08 for a resposta, maior a utilização, e quanto mais próxima de 01, menor a utilização das ferramentas da contabilidade de custos. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

**Quadro 2: Respostas referentes ao nível de utilização (desempenho) de ferramentas e atributos da contabilidade de custos.**

Questão	Descrição	Nível de Desempenho
1	Conhecimento efetivo da diferença entre custo e despesa.	4,05
2	Conhecimento efetivo da diferença dos custos diretos e dos custos indiretos.	4,90
3	Conhecimento efetivo sobre a diferença entre custos fixos e custos variáveis.	5,07
4	Conhecimento efetivo dos custos, despesas e receitas mensais.	5,05
5	Conhecimento efetivo do ponto de equilíbrio mensal.	4,67
6	Conhecimento efetivo dos custos específicos de cada produto ofertado.	4,92
7	Conhecimento efetivo dos preços praticados pela concorrência.	8,05
8	Conhecimento efetivo das informações e dados da contabilidade de custos.	5,02
<b>Média Geral</b>		<b>5,22</b>

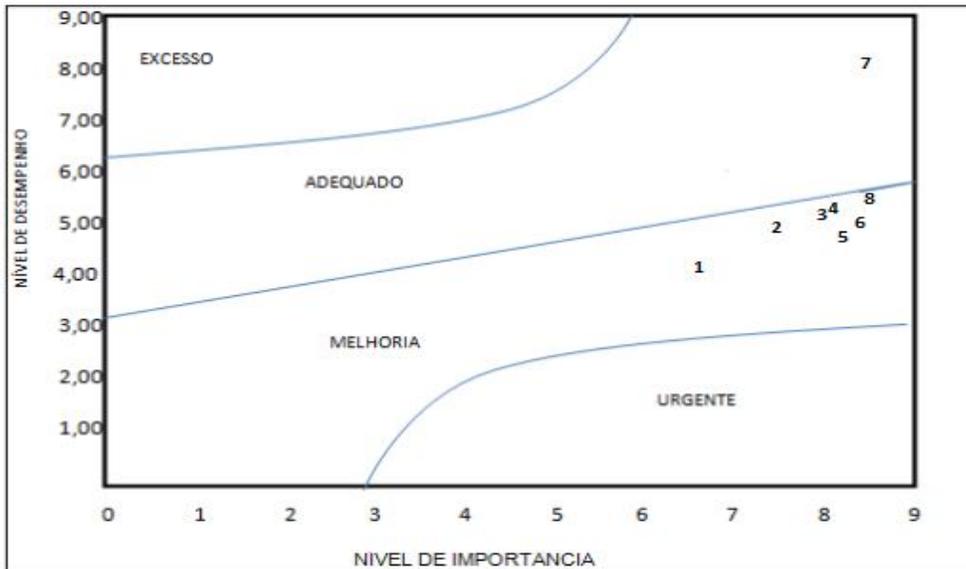
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta parte da pesquisa, a média geral de 5,22 se obteve pela soma dos resultados de desempenho de cada questão dividida por oito, que indica o total de questões. Dessa forma, o resultado evidencia a baixa utilização das ferramentas pesquisadas, sinalizando que as ferramentas básicas da contabilidade de custos são pouco utilizadas nas atividades varejistas de alimentos prontos do Município de Vitória. Podemos observar também que o conhecimento efetivo dos preços praticados pelos concorrentes obteve a média mais alta dentre todas as questões, sendo notável a percepção de relevância desta ferramenta.

#### **4.3. Elaboração das Matrizes de Importância-Desempenho**

A matriz de importância-desempenho de Slack foi elaborada a partir das médias gerais evidenciadas na Tabela 2 e Tabela 3. Dessa forma, a Figura 2 demonstra a relação importância-desempenho da média dos resultados das 08 questões aplicadas.

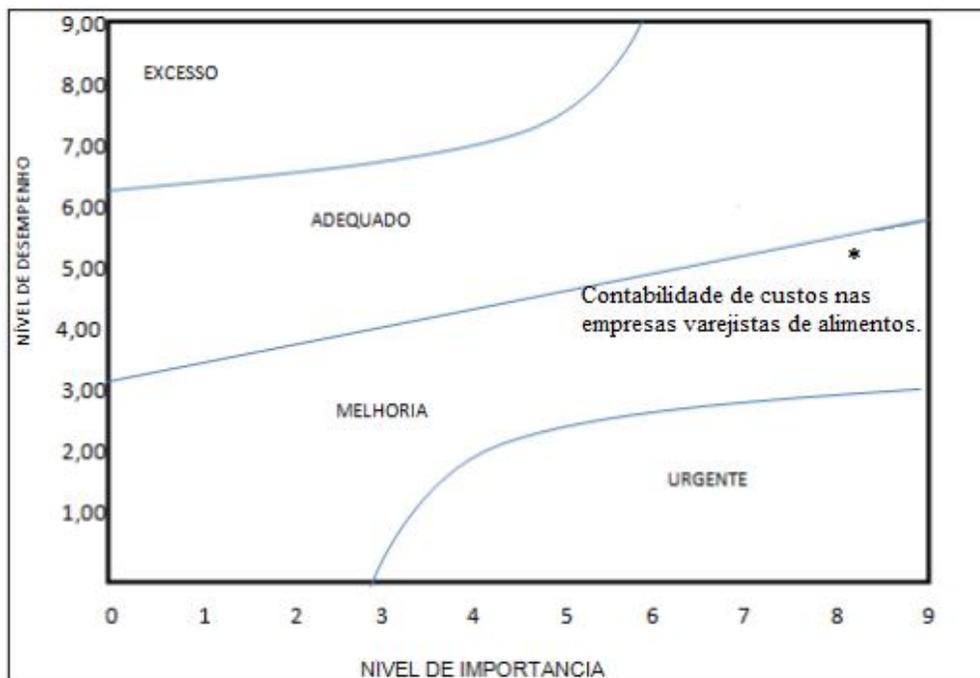
Portanto, na Figura 2 é possível perceber que a grande maioria dos elementos relacionados à contabilidade de custos na atividade varejista de alimentos encontram-se na zona que indica necessidade de melhoria, evidenciando o baixo desempenho para uma ferramenta considerada muito importante para a gestão das empresas varejistas de alimentos. Logo as ações imediatas desses estabelecimentos devem ser direcionadas para o aprimoramento das questões relacionadas à contabilidade de custos.



**Figura 2. Matriz de importância-desempenho de cada questão**

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 3 apresenta a matriz composta pela média geral das respostas. A mesma indica que a situação geral pode ser considerada como demandante de melhorias quanto a utilização de ferramentas e atributos da contabilidade de custos no setor.



**Figura 3. Matriz de importância-desempenho da média geral das questões**

Fonte: Dados da pesquisa.

Em suma, na presente pesquisa, obteve-se o resultado em que apesar dos gestores indicarem uma alta percepção de importância dos elementos relacionados à contabilidade de custos para a gestão da atividade varejista de alimentos prontos. Os resultados indicam que na prática tais ferramentas contábeis possuem um

desempenho deficiente. Portanto, tal posição na matriz indica a necessidade de melhorar o desempenho na utilização da contabilidade de custos, devido à alta relevância atribuída.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo demonstrar a relação importância-desempenho sobre a contabilidade de custos na tomada de decisão, relatada pelos gestores de pequenas e médias empresas do ramo varejista de alimentos prontos do município de Vitória. As respostas foram coletadas por meio de questionário, no formato presencial e online; e permitiram detectar os pontos relativos as ferramentas da contabilidade de custos que necessitam de melhoria ou aperfeiçoamento. Quanto ao nível de importância atribuído é possível identificar uma alta relevância na percepção dos varejistas de alimentos. Porém, o nível declarado de utilização destas mesmas ferramentas da contabilidade de custos recebeu notas medianas, o que indica uma baixa utilização (desempenho) da contabilidade de custos nesta atividade varejista.

Uma possível explicação para este resultado pode derivar do reduzido número de micro e pequenas empresas varejistas que contratam serviços de instituições e/ou profissional capacitado, para abertura do negócio (SEBRAE, 2014)

Quando os dados coletados foram analisados pela matriz de importância-desempenho de Slack (Figura 2), verificou-se que o contraste entre a média geral da percepção de importância e de desempenho efetivo, encontra-se numa situação que Slack et al. (2002) sugere que necessita de melhoria e não se encontra em um estado preocupante, porém, é passível de aprimoramentos a curto prazo. Na figura 3 a matriz de desempenho evidência a média geral de todas as respostas e podemos observar que a contabilidade de custos nas micro e pequenas empresas varejistas de alimentos prontos, está localizada na zona de melhoria da matriz, ou seja, se encontra numa posição que indica a necessidade de aprimoramento na adequada utilização das ferramentas da contabilidade de custos.

De forma complementar cabe mencionar que, conforme indicado por Slack (1993) as posições da matriz não devem ser consideradas como estáticas, já que o nível de importância (relevância) ou desempenho (utilização) é mutável, à medida que as características do ambiente econômico e social evoluem. Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas para compreender os resultados deste trabalho, em novas regiões ou atividades de micro e pequenas empresas varejistas. Além disso, sugerem-se futuras pesquisas para avaliar possíveis relações entre características do gestor – como formação escolar e conhecimento de tecnologias da informação – com a percepção de importância e o desempenho efetivo de informações contábeis no ambiente varejista brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2020) *Relatório Anual 2020*. São Paulo, ABIA, em:  
<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2021826RelatorioAnual2020simplesnovo1.pdf>  
, Acesso em: 05/10/2021.

- Alves, C. A. (2017) Um estudo sobre a lealdade do consumidor em restaurantes empregando a escala DINESERV. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 18(8), 335-336.
- Barreto, A. F., & Antonovza, T. (2016) A má gestão de custos influência na mortalidade das empresas no Brasil?, *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 5.
- Beuke, R. (2009) *Precificação: sinergia do marketing e das finanças*. São Paulo, Saraiva.
- Beserra, R. A., Cavalcanti, M. A., Selvam, M. M, Vieira, R. R. M., & Queiroz, V. T. M. (2010). Estratégia de operações e a utilização da matriz de importância e desempenho: um estudo no setor alimentício. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, São Carlos, SP, Brasil, 30.
- Bezerra, I. N., Moreira, T. M. V., Cavalcante, J. B., Souza A. M., & Sichieri, R. (2017) Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. *Revista de Saúde Pública*, 51(15), 1-8.
- Brandão, C. O., Campos, S. P. O., & Gonçalves, A. M. M. (2019) A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão. *Revista FAIPE*, 9(1), 12-17.
- Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2002) Gestão de custos: apresentação de um modelo quantitativo sobre custos indiretos de produção. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, São Paulo, SP, Brasil, 9.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002) *Metodologia científica*. São Paulo, Prentice Hall.
- Cogan, S. (2013) *Custos e formação de preço: análise e prática*. São Paulo, Atlas.
- Diel, P., Rosa, N. R., & Tusi, J. S. (2015) Gestão de custo e formação do preço de venda no comércio varejista. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, 1(8), 39-58.
- Dornelas, J. C. A. (2001) *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro, Campus.
- Dumer, M. C. R., Vieira, A., Schwantz, K. C., & Martinez, A. L. (2013) A contabilidade de custos na visão dos produtores de café de Afonso Claudio-ES: análise da percepção de importância-desempenho pela matriz de Slack. *Custos e Agronegócio Online*, 9(4), 40- 59.
- Hsein, H. W., Giuliani, A. C., Cunha, C. F., & Pizzinato, N. K. (2012) Atacado e atacarejo como opção de compra de clientes de distribuidora de alimentos. *Revista de Administração da UFSM*, 5(1), 11-28.
- Kowalski, F. D., Fernandes, F. C., & Faria, A. C. (2010) Análises dos controles internos relacionados às atividades ambientais das cooperativas catarinenses de energia elétrica por meio da matriz de importância-desempenho de Slack. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 21(2), 153-177.

- Lima, A. V., & Santos, D. V. (2006) Avaliação de pequenos negócios no ramo de refeições ligeiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 5(2), 1-13.
- Martins, E. (2010) *Contabilidade de custos*. São Paulo, Atlas.
- Matias, A. B., & Júnior, F. L. (2002) *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. São Paulo, Manole.
- Padoveze, C. L. (2010) *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo, Atlas.
- Pinto, A. A. G., Limeira, A. L. F., Silva, A. A. S., & Coelho, F. S. (2008) *Gestão de custos*. Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Raza, C. (2008) Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. *Boletim CRC-SP*, 166, 16-17.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2005) *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório SEBRAE, em: [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CB001/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CB001/$File/NT000A8E66.pdf), Acesso em 20/10/2021.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014) *Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida*, em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS\\_vf.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf), Acesso em: 05/11/2021.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021) *Mapa das micro e pequenas empresas*, em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-registra-recorde-de-empresas-abertas-em-2020-e-alcanca-a-marca-de-20-milhoes-de-negocios,11a6e951de267710VgnVCM1000004c00210aRCRD>, Acesso em 16/10/2021.
- Silva, R. N. S., & Lins, L. S. (2013) *Gestão de custos – contabilidade, controle e análise*. São Paulo, Atlas.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002) *Administração da produção*. São Paulo, Atlas.
- Slack, N. (1993) *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo, Atlas.
- Wernke, R. (2005) *Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo, Saraiva.

Zahaikevitch, E. V., Matos, S. N., & Gapinski, E. F. P. (2013) Métodos de custeio utilizados na precificação: um estudo de caso. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Salvador, BA, Brasil.