

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS - UniEVANGÉLICA  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUÍS HENRIQUE AIRES SOUTO  
NAYARA CRHISTINE DA CUNHA

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS PARA A CRIAÇÃO E  
CONTINUIDADE DE UM NEGÓCIO: CFO ONLINE**

ANÁPOLIS - GO  
2022

LUÍS HENRIQUE AIRES SOUTO  
NAYARA CRHISTINE DA CUNHA

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS PARA A CRIAÇÃO E  
CONTINUIDADE DE UM NEGÓCIO: CFO ONLINE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Anápolis-UniEVANGÉLICA como requisito final para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a) Prof. Me. Carlos Renato Ferreira.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

LUÍS HENRIQUE AIRES SOUTO  
NAYARA CRHISTINE DA CUNHA

### **A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS PARA A CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DE UM NEGÓCIO: CFO ONLINE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Anápolis-UniEVANGÉLICA como requisito final para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Anápolis-GO, 27 de Junho de 2022.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Carlos Renato Ferreira  
Orientador

---

Prof. Esp. Anderson Carlos da Silva  
Convidado

---

Prof. Me. Rhogério Correia de Souza Araújo  
Convidado

## A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS PARA A CRIAÇÃO E CONTINUIDADE DE UM NEGÓCIO: CFO ONLINE

Luís Henrique Aires Souto<sup>1</sup>

Nayara Crhistine da Cunha<sup>2</sup>

Orientador: Prof. Me. Carlos Renato Ferreira<sup>3</sup>

**Resumo:** Estudou-se os conceitos na literatura sobre inovação, empreendedorismo e gestão de custos com o objetivo de constatar a viabilidade econômica e financeira de um modelo de negócio que presta serviços online, para isso explicou-se o conceito de gestão de custos apresentando a sua importância, e as condições necessárias para tornar viável comercialmente e financeiramente, conseqüentemente tal pesquisa apresentou a importância do empreendedorismo no contexto da COVID-19. Atingiu-se tal objetivo por meio da pesquisa metodológica e exploratória, ou seja, estudou-se a melhor forma de desenvolver o modelo de negócio e detalhou os requisitos necessários para a sua continuidade no mercado, procedimento este que foi embasado por meio da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros, revistas e artigos científicos.

**Palavras-chave:** Gestão de custos, Empreendedorismo, Inovação.

**Abstract:** The concepts in the literature on innovation, entrepreneurship and cost management were studied in order to verify the economic and financial viability of a business model that provides online services, for this the concept of cost management was explained, presenting its importance, and the necessary conditions to make it commercially and financially viable, consequently, this research presented the importance of entrepreneurship in the context of COVID-19. This objective was achieved through methodological and exploratory research, that is, the best way to develop the business model and detailed the necessary requirements for its continuity in the market, a procedure that was based on bibliographic research, mainly in books, magazines and scientific articles.

**Key Words:** Cost management, Entrepreneurship, Innovation.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema a gestão de custos, o empreendedorismo, e inovação, considerados aqui ferramentas para a criação e para a manutenção da continuidade

---

<sup>1</sup>Especialista em MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Faculdade GAP. Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica. E-mail: aiaessoutoluishenrique@gmail.com

<sup>2</sup>Especialista em MBA em Finanças, Controladoria e Tributação de Empresas pelo Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica. Tecnóloga em Logística pelo Instituto Federal de Goiás (IFG) Campus Anápolis-GO. Tecnóloga em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade Anhanguera de Anápolis-GO. E-mail: nayara.crhistine@gmail.com.

<sup>3</sup>Mestre em Auditoria e Análise Contábil pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC Goiás. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Goiás – UEG Campus Anápolis-GO. E-mail: carlos.ferreira@docente.unievangelica.edu.br

de uma empresa. O modelo de negócio aqui apresentado surgiu devido ao novo cenário mundial influenciado pelo novo vírus da COVID-19, assim novos problemas, necessidades e conseqüentemente oportunidades surgiram, logo o espírito empreendedor é estimulado para a sugestão de criação de uma atividade comercial inovadora.

Assim, considerando que apenas uma pequena parcela da sociedade nasce com capacidades empreendedoras, a outra parcela, com uma proporção maior, necessita assim de incentivos do meio em que está inserida para aflorar tal espírito, sendo assim, suscetível à educação e à cultura empreendedora (SARKAR, 2008).

Além disso, o conhecimento sobre a área de gestão de custos se torna de extrema necessidade para uma estruturação de qualidade, se prevenindo então de imprevistos e mantendo o bom funcionamento deste negócio.

Para tanto, o desenvolvimento desse objetivo exigiu a seguinte indagação: como criar um serviço de CFO online a partir da gestão de custos?

O objetivo geral de estudo da pesquisa é analisar a criação de um serviço de CFO online a partir da gestão de custos.

Dessa forma, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos que guiaram a evolução da pesquisa: Explicar a gestão de custos para se constatar a viabilidade comercial e financeira do novo produto e sua manutenção no mercado; Conceituar e apresentar a importância da gestão de custos para as organizações; Pesquisar a viabilidade comercial e financeira do novo modelo de negócio; Constatar a rentabilidade do negócio apresentado.

Analisar os métodos de criação de um modelo de negócio e estudar sua viabilidade é essencial para alicerçar a criação de um novo empreendimento, dessa forma a sua implantação se torna mais segura e diminui os riscos. Nesse sentido, essa pesquisa é de extrema importância no âmbito da Contabilidade.

Dessa forma, tal trabalho pode servir de inspiração para aquelas pessoas que visam abrir seu próprio negócio, no entanto, não possuem embasamentos para iniciar seu projeto. Pode-se afirmar então que a contribuição científica desse trabalho é fornecer bases teóricas para futuros empreendedores que almejam empreender de forma segura.

Nesse sentido, caso não se faça tal estudo, corre-se o risco de desperdiçar recursos devido a sua má utilização, além disso, a não elaboração da pesquisa resulta na falta de um modelo para seguir, o que dificultaria a criação do empreendimento. Logo, a relevância do trabalho, se dá devido à carência de pesquisa na área.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CFO ONLINE E SUAS ATRIBUIÇÕES

CFO é uma sigla do termo em inglês *Chief Financial Officer*, que no português pode ser traduzido como diretor financeiro. Este é um cargo dentro da organização em que suas atividades estão diretamente ligadas aos resultados da organização, tendo em vista, que ocupa um lugar estratégico na hierarquia abaixo apenas do CEO, em que suas decisões afetam diretamente na eficiência da empresa, tendo impacto em todas as áreas. (ALMONTE; HARTWIG; LUNA, 2020).

O CFO tem em sua responsabilidade as principais decisões estratégica em relação a estrutura de capital da empresa, fechamento dos demonstrativos contábeis utilizados pelos mercado para a captação de recursos e de benefícios para a entidade, planejamento financeiro, gestão de riscos financeiros, controle do fluxo de caixa e despesas, gestão de investimento e tributação, criação e aplicação de políticas financeiras e contábeis internas, entre outras diversas atribuições variante de empresa para empresa. (BORINELLI; ROCHA, 2007).

Dessa maneira, com o advento da pandemia causada pelo novo vírus da COVID-19, a necessidade do trabalho remoto se tornou uma realidade, logo o CFO online, faria todas as atividades citadas acima, à distância. Com isso, surgiu uma nova oportunidade no mercado, oferecer esse tipo de serviço, para pequenas e médias empresas independentes do cenário mundial. Portanto é notório observar que uma visão empreendedora e inovadora é necessária para a criação do novo modelo de negócio. (SILVA; SILVA, 2020)

### 2.2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Empreendedorismo é um conceito muito complexo e difícil de explicar, pois não possui uma definição fixa. A cada contexto histórico é possível encontrar diferentes concepções sobre o assunto, então apresentar a sua evolução foi importante para poder entendê-lo nos diferentes momentos históricos. Pode-se afirmar que empreendedorismo é um comportamento voltado para a inovação que foi adotada pelos empresários no contexto competitividade para se destacarem dos concorrentes, visto que esse comportamento os garante vantagem competitiva.

Neste momento é válido conceituar o termo empreendedorismo como um processo evolutivo e inovador das capacidades, habilidades e atitudes profissionais

direcionadas à alavancagem dos resultados dos empreendimentos e à consolidação de novos projetos estrategicamente relevantes. (OLIVEIRA, 2014, p.17)

Dessa maneira, o avanço tecnológico foi um dos elementos importantes, na estruturação do “novo” conceito de empreendedorismo, pois, tal avanço propiciou o surgimento de novos mercados, como por exemplo, a internet, criando um ambiente favorável para o surgimento de produtos realmente novos. Então, quando Richard Cantillon (1725) disse que empreendedorismo é assumir riscos, atualmente além dos "riscos", os empreendedores devem lidar com incertezas, pois, por se tratar de algo tão novo é impossível prever estatisticamente, a viabilidade do negócio. Então se diz que empreendedorismo é também, a prática de criar novos produtos e enfrentar os desafios dos mercados emergentes lidando com suas incertezas (CHIAVENATO, 2012).

O empreendedorismo é o ato de planejar, saber aonde se quer chegar, com a empresa, expandi-la, deste modo, visando gerar lucros, riquezas e empregos. (DORNELAS, 2008).

Por fim, empreendedorismo, de acordo com o economista Schumpeter (1954), é o ato da "destruição criativa", ou seja, a proposta de um novo modelo de negócio ou produto cria um segmento de mercado também novo, o que contribui para a defasagem do antigo, no entanto, sendo algo positivo para mercado, pois novas oportunidades aparecem. Dessa forma, explica-se o termo "destruição criativa", pois através de uma ideia inovadora, renova-se o valor entregue ao cliente (DRUCKER, 2011).

Conclui-se, que empreendedorismo é um comportamento; ideologia; é estar em constantes mudanças; acompanhando o mercado e suas evoluções; renovando e otimizando algo que já exista; aproveitando as oportunidades do mercado; criando algo novo. Dessa forma sempre objetivando ganhar vantagens competitivas sobre os concorrentes, aumentar os lucros, gerar riquezas e empregos e entregar um novo valor ao cliente (CHIAVENATO, 2012; DRUCKER, 2011; DORNELAS, 2008; OLIVEIRA, 2014).

A partir do momento que o administrador coloca seus conhecimentos em prática, utilizando as ferramentas administrativas para inovar seu negócio é inevitável o surgimento de um novo mercado consumidor. Pode-se afirmar, então, que empreendimento é o fruto do trabalho do empreendedor, ou seja, é o resultado do seu empreendedorismo.

Com a definição do que é empreendimento e empreendedorismo e sua evolução, uma base foi estabelecida para a explicação do que é o empreendedor e suas características, visto que seu entendimento é de extrema relevância, nesta pesquisa.

Dessa forma, ser empreendedor é ser inovador, é criar ou se aproveitar de "nichos de mercado" diferentes e transformar o modo arcaico de se fazer as coisas, não se restringindo

apenas a instituições econômicas, mas sim qualquer tipo de organização. Assim, acompanhar as mudanças do mercado, se aproveitando dessas oportunidades para inovar, é de total responsabilidade do empreendedor (DRUCKER, 2011).

A ideia de empreendimento surge por meio da observação da cultura e dos hábitos de consumo de uma sociedade. Então, após a análise das necessidades que tal povo exige, surge a oportunidade para a criação de um negócio que atenda as indigências observadas daquela população (BERNARDI, 2007).

O mundo dos negócios costuma ser caracterizado por sua instabilidade, isso ocorre, pois, as constantes mudanças do mercado e inovações tecnológicas causam este estado, o que favorece um campo propício às inovações. Logo, existem dois acontecimentos na administração que oferecem oportunidades de inovação, que são: o sucesso e o fracasso inesperado. O primeiro exige do administrador, uma disposição para encarar a realidade, e novas diretrizes. Já o segundo, exige uma postura voltada para a análise do erro, pois o fracasso é uma oportunidade de melhoria e inovação. Diante dessas incertezas a atribuição mais importante do empreendedor é saber lidar com o processo para tomada de decisões, perante essas situações assumindo riscos e conduzindo a empresa ao sucesso (DRUCKER, 2011).

Constata-se, então, que um bom empreendedor deve reunir uma série de características, que o concede habilidades para empreender, dentre as características pode-se citar: autoconfiança, liderança, humildade, perseverança, capacidade de planejamento e iniciativa.

### 2.3 MODELO DE NEGÓCIO

Modelo de negócio é um conceito que não possui uma única definição devido a sua abstração e adaptabilidade de acordo com cada empresa, no entanto, possui as explicações que são mais utilizadas, e por isso são consideradas as mais aceitas atualmente.

Pode-se afirmar, à efeito desse projeto, que modelo de negócio é a representação da operação de um negócio, ou seja, é uma abordagem lógica, da forma como esta funciona. (DIAS; et. al., 2006).

É importante acrescentar ao conceito anterior que além de descrever o funcionamento, o modelo de negócio representa também a forma como uma empresa irá construir e entregar valor tanto para o cliente quanto para a própria organização, por meio do inter-relacionamento dos seus componentes (OSTERWALDER, 2011).



Nesse sentido, o modelo de negócio é importante para toda empresa que deseja representar a operacionalidade da sua organização, ou seja, descrever seus processos, e também para que estas projetem suas ações ao longo prazo buscando sua manutenção no mercado, de forma competitiva. Tais processos e ações são responsáveis por criar valor ao cliente, de acordo com suas necessidades e desejos, que quando percebido estes remuneram as organizações em forma de receita, como forma de retribuir a criação de valor que os foi oferecido (OROFINO, 2011).

A criação de um modelo de negócio inovador é essencial para o sucesso de uma organização, ou seja, criar um novo modo de gerar valor para os clientes fornece uma vantagem competitiva, isso ocorre, pois, os novos modelos de negócio absorvem a demanda do mercado, diminuindo o potencial de lucro dos modelos antigos. Dessa forma, os concorrentes se veem obrigados a copiar o modelo de sucesso, no entanto, sendo obrigado a se satisfazerem com o segundo lugar no mercado, visto que estão em um cenário que não criaram e conseqüentemente não o compreende com clareza a ponto de se sobressair dos pioneiros, já que permanecerem com seu negócio essencial sacrificaria seu futuro (HAMEL, 2000). Confirma-se essa ideia por meio da seguinte citação:

O modelo de negócio estabelece os princípios e axiomas em que a estratégia é construída. Estratégia segue o modelo de negócio e é orientada para alcançar uma diferenciação competitiva. Em termos, o modelo de negócio é o "quê" da inovação de negócios enquanto que estratégia é o "como". Pesquisadores observam que modelo de negócio e estratégia são dois termos frequentemente usados como sinônimos. Isso tanto enfraquece o valor da lógica de um efetivo modelo de negócio como o torna um conceito redundante se for apenas uma variação da estratégia (KEEN; QURESHI, 2006, p. 2. Ápude OROFINO, 2012, p.15).

Osterwalder (2011) destaca alguns padrões de negócio praticados por grandes empresas que as garantiram sucesso na atualidade. Dentre esses padrões apontam-se três: o modelo de negócio "cauda longa" (usado pela LEGO e Lulu.com) que consiste em oferecer uma grande quantidade de produtos, no entanto, com baixa demanda cada, o que garante um grande volume de vendas relativas. Outro modelo é o chamado "grátis como modelo de negócio" (usado pelo Skype e Gillette), baseado em oferecer um produto e serviço grátis e como consequência atrair muitos clientes e só então começar a obter rendas a partir de publicidades. E por fim o modelo "multilateral" (usado por cartões de crédito e Microsoft Windows), que une dois ou mais comércios distintos, porém que atendem o mesmo segmento de clientes, ou seja, este trabalha como intermediador do processo, criando valor por meio da facilitação da interação entre dois grupos.

## 2.4 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS

Para que se possam obter conhecimentos sobre gestão de custos é necessário entender inicialmente o que é custos. Padoveze (2013, p.16) cita que “podemos dizer que os custos são os gastos relacionados aos produtos, posteriormente ativados quando os produtos, objeto desses gastos, forem gerados. São os gastos ligados a área industrial da empresa”.

Hansen e Mowen (2001, p.28) faz uma introdução à gestão de custos, onde explica a sua real função e utilidade dentro de uma organização,

A gestão de custos produz informações para usuários internos. Especificamente, a gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o custeio (determinar quanto algo custa), planejamento, controle e tomadas de decisão.

Para que uma organização tenha bons resultados financeiros é preciso que os gestores estipulem metas, prazos e recursos para que se tenham os objetivos alcançados dentro de uma boa gestão.

Santos, et. al. (2018) descreve a importância de uma boa gestão de custos, onde as empresas em geral têm como objetivo obter lucro por meio de sua atividade, exceto aquelas que não têm fins lucrativos. É por isso que a gestão de custos é tão importante, pois é por meio dela que é possível avaliar os custos das empresas, identificando os pontos que precisam ser melhorados e buscando a redução de custos de forma eficaz.

Dubois, et. al. (2019) explica que planejamento é o ato de preparar trabalhos para qualquer tipo de empreendimento, levando-se em consideração alguns métodos e roteiros. É um processo que considera um conjunto de ações coordenadas, visando atingir certos objetivos. O planejamento é fundamental dentro de uma organização.

O autor afirma que “é notório que, para uma empresa vender um ou mais produtos, ela deverá incorrer em gastos para produzi-los, antes de iniciar a sua comercialização e, conseqüentemente, obter a sua receita” (DUBOIS, et. al., 2019, p.176).

Dubois, et. al. (2019) cita que para que uma empresa tenha noção do preço que ela pode estar colocando o seu produto à venda ou aos serviços prestados, é necessário que ela faça um levantamento dos custos e despesas que esse produto/serviço causa para a organização, para que ela não tenha prejuízos no decorrer de sua vida financeira.

Com isso, observa-se a importância da gestão de custos para embasar na tomada de decisão das empresas, tanto em nível gerencial quanto estratégico. Onde as decisões são tomadas por meio das informações adquiridas através da análise de custos.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DA ANÁLISE DE CUSTOS/FINANCEIRA

A análise financeira proporciona ao administrador condições de comparar dados anteriores com os dados atualizados. Identificar, ordenar e destacar quais são os pontos básicos no processo de decisão, devem ser apresentados em forma de relatório para melhores resultados, seguindo os seguintes itens: escolher os indicadores; comparar os padrões; apresentar o diagnóstico para enfim se chegar a uma decisão produtiva. (SOUZA, 2015)

A obtenção de informações, como as que são relativas ao mercado de atuação da empresa, seus serviços, seu nível tecnológico, administrativos e seus proprietários, bem como sobre o grupo econômico a que a empresa pertence, entre outras, são pontos essenciais para se iniciar a fase de classificação de custos, avaliações contábeis, estudo dos dados disponíveis para análise e elaboração de relatórios financeiros. (SILVA, 2017)

As informações importantes que são necessárias para uma boa avaliação de custos, estão intimamente ligadas à finalidade da empresa e seus objetivos, de uma forma geral, as divisões dos custos estão associadas aos serviços e produtos produzidos e prestados, sendo necessária a identificação da classificação dos custos como indiretos e diretos. (BORNIA, 2010)

As maiores barreiras impostas pelas empresas que não encaram a gestão de custos como algo estratégico e crucial para a tomada de decisões, é a falta de conhecimento das competências essenciais; a falta de treinamento e desenvolvimento; a falta de definição de controles e avaliação de desempenho financeiro; o foco apenas nas ações de curto prazo; e o foco em vendas e não nos resultados. (FONTOURA, 2013)

Os custos estão ligados ao cotidiano das pessoas e das empresas, e em sua maioria não são considerados importantes, principalmente os pequenos gastos que quando somados poderão constituir uma forma significativa. As empresas cometem enganos em seus controles que geram custos desnecessários e acabam por causar deficiências em seus objetivos principais. (VIEGA; SANTOS, 2016)

Para compreender melhor a análise de custos, conceitos como gasto; desembolso; investimento; custo; despesa; e perda são necessários para o entendimento.

Alves, et. al. (2018) apresenta os seguintes conceitos:

- Gasto: o valor que a empresa contrai (sacrifício financeiro), para adquirir um produto ou serviço. Desembolso se trata do valor ao qual deve ser pago mediante a compra de um bem ou serviço;

- Investimento: refere-se a um gasto estimulado em função da vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuros períodos;
- Custo: se trata de um gasto relacionado ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços;
- Despesa: refere-se aos bens e serviços consumidos de forma direta ou indireta para obtenção de receitas; e
- Perda: se trata de um gasto proposital derivado de elementos externos acidentais onde o bem ou serviço são consumidos de maneira anormal.

Os custos e as despesas são classificados como fixos, semifixos, semivariáveis, e variáveis em relação ao volume (quantidade). (ALVES, et. al., 2018)

Os custos fixos referem-se aos custos que desconsideram a variação do volume de produção mantendo-se constantes, tendo como exemplo o aluguel, salários e encargos sociais dos colaboradores que trabalham na produção da mercadoria. (ALVES, et. al., 2018)

As despesas fixas tratam-se das despesas que se mantêm constantes, não dependendo do volume de vendas ou prestação de serviços para resultar em receitas, tendo como exemplo as despesas financeiras, e os salários de colaboradores do setor administrativo. (ALVES, et. al., 2018)

Os custos semifixos podem sofrer variações de acordo com o volume de produção ou prestação de serviços, tendo como exemplo a água e a energia elétrica. (ALVES, et. al., 2018)

Os custos semivariáveis tratam-se da variação a partir de determinada faixa de volume de produção, tendo como exemplo a comissão de vendedores, e materiais relacionados ao marketing. (ALVES, et. al., 2018)

Os custos variáveis referem-se aos custos que podem variar mediante o volume produzido, tendo como exemplo as embalagens. Já as despesas variáveis tratam-se das despesas relacionadas diretamente com o faturamento da empresa, com a quantidade vendida ou fabricada, tendo como exemplo a matéria-prima, a comissão sobre vendas, e os tributos como o ICMS. (ALVES, et. al., 2018)

Mediante o centro de custos e de resultados, os gastos podem ser classificados como custos diretos e indiretos, e despesas diretas e indiretas. (ALVES, et. al., 2018)

Os custos diretos são aqueles que estão diretamente relacionados ao produto, mensuráveis de maneira objetiva, tendo como exemplo a embalagem, e a matéria-prima. (ALVES, et. al., 2018)

As despesas diretas tratam-se daquelas despesas que estão ligadas diretamente a

receita de vendas e a prestação de serviços, tendo como exemplo os tributos incidentes sobre faturamento, as despesas com fretes, e as comissões de vendedores. (ALVES, et. al., 2018)

Os custos indiretos são os custos que não devem ser apropriados diretamente ao produto ou serviço, necessitando de aproximações, rateio, tendo como exemplo a mão de obra indireta e materiais indiretos. (ALVES, et. al., 2018)

Quanto às despesas indiretas, são os gastos que não podem ser reconhecidos diretamente as receitas produzidas, tendo como exemplo as despesas administrativas e as despesas financeiras. (ALVES, et. al., 2018)

Para atribuir o valor de custo a um produto ou serviço, existem métodos de custeio. Os mais conhecidos são o custeio por absorção, o custeio baseado em atividades (ABC), e o custeio variável ou direto (WERNKE, 2005)

O custeio por absorção, segundo Lyrio, et. al. (2017, p.22), “consiste na apropriação de todos os custos de produção (fixo ou variáveis, diretos ou indiretos) à produção do período. Os gastos não fabris, ou seja, as despesas, são excluídas.”. Tem por finalidade apurar o custo de uma unidade do produto produzido. (ALVES, et. al., 2018)

O custeio variável ou direto, de acordo com Neto (2009, p. 21), “consiste na alocação apenas dos custos variáveis aos produtos. Nesse caso, os custos fixos são separados e considerados como despesas do exercício.”.

Lyrio, et. al. (2017) descreve ainda que, o custeio variável ou direto considera que apenas os custos variáveis de produção e comercialização de produtos ou serviços devem ser considerados como custo da produção. Os custos fixos e as despesas são encerrados diretamente no resultado do período.

Já o custeio baseado em atividades (ABC), como o próprio nome já diz, analisa as atividades significativas da empresa. Acumula-se os custos indiretos às atividades de determinada área (departamento, organização, setor) onde os custos serão inseridos ao produto ou serviço por meio dos direcionadores de custo. Entende-se por atividade a maneira a qual a empresa utiliza seu tempo e recurso para alcançar seus objetivos, em outras palavras, uma combinação de materiais, recursos humanos, tecnológicos e financeiros para se produzir bens ou serviços, ou seja, consumo de recursos indiretos. (LYRIO, et. al., 2017)

Uma ferramenta utilizada gerencialmente para a análise de custos é a Análise CVL, ou também denominada Análise Custo/ Volume/ Lucro. Ela permite

[...] prever o impacto, no lucro do período ou no resultado projetado, de alterações ocorridas (ou previstas) no volume vendido (quanto ao número de unidades), nos preços de venda vigentes (como descontos ou majorações) e nos valores de custos e despesas (quer sejam fixos, quer variáveis). (WERNKE, 2005, p.108)

Desta forma, para obter estas informações por meio da ferramenta de Análise CVL, deve-se conhecer os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. (NETO, 2009)

A margem de contribuição, segundo Neto (2009, p.82), trata-se do “valor resultante da venda de uma unidade, após deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto.”

Enquanto Alves, et. al. (2018, p.32) descreve que “a margem de contribuição representa a diferença entre o preço de venda do produto e o custo variável vinculado a cada um, correspondendo à contribuição que as unidades trazem à organização, a fim de cobrir custos fixos e obter lucro.”. Assim, é possível verificar se um produto é viável ou não de ser produzido.

O ponto de equilíbrio refere-se ao faturamento mínimo necessário para cobrir todos os gastos da empresa. De acordo com Alves, et. al. (2018, p.34), “o ponto de equilíbrio corresponde ao ponto em que a organização não apresenta lucro, mas também não apresenta prejuízo nas suas operações.”. Já Wernke (2005, p.129), conceitua “como o nível de vendas, em unidades físicas ou em valor (\$), no qual a empresa opera sem lucro ou prejuízo. O número de unidades vendidas no Ponto de Equilíbrio é o suficiente para a empresa cobrir seus custos (e despesas) fixos e variáveis, sem gerar qualquer resultado positivo (lucro).”.

A margem de segurança trata-se do quanto o faturamento pode reduzir sem que haja prejuízo a organização. Segundo Alves, et. al. (2018, p.33), “a margem de segurança corresponde ao volume de vendas que ultrapassa as vendas calculadas no ponto de equilíbrio.”.

De acordo com Neto (2009, p.86), “a margem de segurança é o volume de vendas que supera as vendas calculadas no ponto de equilíbrio. Ou seja, representa o quanto as vendas podem cair sem que haja prejuízo para a empresa.”.

Sendo assim, a empresa tem diferentes métodos e ferramentas para obter informações, de forma a proporcionar uma melhor gestão do negócio e possibilitar o vislumbre de qual caminho o seu negócio está tomando. Cabe a empresa decidir quais meios optar para manter este controle.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia apresenta técnicas a serem utilizadas para a elaboração e desenvolvimento da pesquisa. Metodologia são meios e formas utilizadas para se obter um resultado. (GIL, 2008)

A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avaliam métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.14)

Métodos podem ser descritos como meio para se alcançar determinado fim, enquanto pesquisas podem ser descritos como formas para se obter um resultado. (GIL, 2008)

A proposta deste estudo consiste em apresentar a relevância da gestão de custos para a criação e continuidade de um negócio: CFO Online.

Por meio da pesquisa científica, foram utilizadas a pesquisa exploratória, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa metodológica para realizar o levantamento de informações pertinentes aos assuntos abordados para elaborar a pesquisa, através do conhecimento de autores especializados em cada área de atuação.

Este estudo levará a uma análise onde apresentará, pesquisando a viabilidade comercial e Financeira, como criar um serviço de CFO Online a partir da gestão de custos.

Aplicou-se o método de pesquisa exploratória, com intuito de conhecer e entender o funcionamento do negócio. De acordo com Gil (2008, p.27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Desta forma, utiliza-se a pesquisa exploratória quando não existem informações suficientes para o pesquisador, com finalidade em aprofundar os conhecimentos sobre o assunto.

A pesquisa metodológica é definida por Vergara (2013, p.47) por um “estudo [...] associado a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”. Nesse sentido, qualificando-se como pesquisa metodológica, esta teve o objetivo de elaborar e descrever os passos para criar um modelo de negócio.

Para a realização de revisão da literatura, conhecer e aprofundar sobre o assunto abordado na pesquisa, foi utilizado a pesquisa bibliográfica, onde se utiliza materiais já elaborados por autores e pessoas especializadas no assunto. Utiliza como meio de obter essas informações livros, revistas, jornais, artigos científicos, teses, monografias, dissertações, entre outros. Com isso a pesquisa bibliográfica pode apresentar um grande ‘leque’ para se obter informações e trazer uma visão diversificada ao assunto a ser tratado. (GIL, 2008, p.50)

Foram utilizados livros de autores especializados na área abordada na pesquisa como meio de obter uma análise mais ampla do assunto e permitir a compreensão do que a pesquisa está apresentando.

O tratamento de dados foi qualitativo, isso ocorreu devido ao fato de que, se analisou conceitos em textos, de livros, artigos e revistas científicas, escrevendo um texto embasado teoricamente.

### 3.1 EXPLICAÇÃO DO NOVO TIPO DE SERVIÇO

A ideia de negócio é baseada em um sistema web onde disponibilizaria a prestação de serviços de CFO Online. Serviços como diagnóstico financeiro, agendamento bancário, orçamento mensal, conciliação bancária, gestão de fluxo de caixa, relatórios de prestação de contas, análise das demonstrações contábeis, pareceres econômico/financeiro, entre outros; serão disponibilizados para o público.

Tal prestação de serviço funcionaria de modo que o cliente acessa-se o sistema web e inscrever-se em um dos planos disponibilizados pela plataforma. Todos os planos são descritos com os preços mensais e atividades a serem desempenhadas pelo CFO.

Após a inscrição, uma equipe especializada agendaria e entraria em contato com o cliente por meio dos dados fornecidos; estreitaria a relação com o cliente, procurando compreender como funciona o seu negócio e o que eles esperam com a prestação do serviço; forneceria as instruções de como funcionaria a prestação do serviço; começariam com o processo de coleta de informações pertinentes para a prestação do serviço e elaborariam um diagnóstico preliminar.

Com todos estes processos concluídos, fecharia o contrato entre as partes, e a prestação de serviço começaria a ser desenvolvida com o aprimoramento da gestão financeira do cliente, acompanhando e dando suporte.

De acordo com o contratado, todas as atividades seriam realizadas e entregues de acordo com datas estipuladas para a conclusão. Todos os processos seriam realizados digitalmente e remotamente, não havendo a necessidade de visitas presenciais; sendo a comunicação realizada por meio de aplicativos e as informações importadas para o sistema do CFO Online.

A escolha deste negócio se deve pelo novo cenário mundial influenciado pelo novo vírus da COVID-19 e a adaptação tecnológica que as empresas passaram a inserir no seu dia-a-dia. A criação de um modelo de negócio voltado para o CFO Online permite que empresas



que antes não possuía estrutura suficiente com profissionais capacitados; ou que não viam a necessidade de um gerenciamento deste porte para acompanhamento e compreensão do seu negócio; venham a ter um serviço de qualidade e acessível, sem a necessidade de preocupações com o operacional e um grande embasamento e visão gerencial do negócio para as tomadas de decisão.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

É notória então, a existência de três cenários, o pré-pandemia, o durante e o pós-pandemia; e todas as mudanças causadas geram impactos, no meio empresarial, o modelo instaurado e as ferramentas utilizadas para amenizar os efeitos do vírus, passaram de um simples método paliativo para um novo modelo de negócio concreto e com demanda no mercado. (SILVA, 2018)

Então, atualmente para que uma organização seja competitiva no mercado é necessário que os gestores adotem estratégias diferenciadoras, e, além disso, se adequem as inovações que surgiram devido a pandemia. Em decorrência disso, surge a necessidade de se manter e/ou melhorar a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos. (NASSIF; CORREA; ROSSETTO, 2020).

Dessa maneira, após os conceitos apresentados no seguinte artigo, observa-se que, para o modelo de negócio de prestação de serviços online se confirma a viabilidade financeira, tendo em vista que os gastos iniciais de aporte, e os custos mensais, são muito inferiores do que uma organização que apresente toda uma estrutura física, tendo em vista que para o negócio apresentado exige-se basicamente de uma pessoa física e um computador conectado à internet. (SILVA, 2018)

Com isso, o grande desafio é a viabilidade comercial, ou seja, se o novo modelo de negócio será aceito e comercializado no mercado, logo existe uma maneira de se testar e comprovar a viabilidade comercial de tal negócio. (SILVA, 2018)

Para isso, é necessário que o gestor acompanhe as necessidades dos seus clientes e uma das formas de fazer é através do uso de medições da qualidade dos serviços que oferecem, ou seja, urgente que os gestores das organizações que oferecem serviços online analisem os motivos de (in) satisfação dos seus utilizadores para que possam melhorar a sua oferta e assegurar os motivos de recompra. (NASSIF; CORREA; ROSSETTO, 2020)

Posto isto, os gestores devem apostar numa avaliação das percepções de qualidade dos seus clientes e posterior melhoria contínua, principalmente em assuntos delicados como a privacidade das informações dos utilizadores e a capacidade de resolverem os problemas que possam eventualmente surgir durante o processo de aquisição de um bem/serviço. (NASSIF; CORREA; ROSSETTO, 2020)

Desse modo, destaca-se a importância da gestão de custo, pois colocando em prática as ferramentas que auxiliam na continuidade comercial da entidade, é possível realizar orçamentos e fluxos de caixa por meio de previsões, concluindo então se de fato o negócio é rentável ou não. (NASSIF; CORREA; ROSSETTO, 2020)

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização do estudo, atingiu-se o objetivo geral do artigo, isso ocorre, pois os objetivos específicos da pesquisa foram: Explicar a gestão de custos para se constatar a viabilidade comercial e financeira do novo produto e sua manutenção no mercado; Conceituar e apresentar a importância da gestão de custos para as organizações; Pesquisar a viabilidade comercial e financeira do novo modelo de negócio; Constatar a rentabilidade do negócio apresentado.

Dessa maneira, conceituou-se a gestão de custos e apresentou a sua importância para as organizações, por meio da pesquisa bibliográfica, ou seja, o estudo em revistas, artigos e livros possibilitou a criação de uma base para se desenvolver o novo modelo de negócio de uma maneira mais segura.

Em segundo lugar, como foi dito por Richard Cantilon (1725), “empreendedorismo é assumir riscos”, foi traçado o objetivo de se pesquisar a viabilidade comercial e financeira do novo modelo de negócio, a fim de diminuir os riscos do negócio, aumentando assim a possibilidade de sucesso do empreendimento. Atingiu-se tal objetivo, também, por meio da pesquisa bibliográfica, ou seja, pontuando as variáveis necessárias que tornaria o produto viável.

Por fim, o último objetivo estabelecido, foi constatar se o negócio apresentado é de fato rentável, dessa maneira, foi concluído tal objetivo, haja vista que toda a base teórica possibilitou explicar quais as dificuldades e as ferramentas necessárias para superá-las.

Tais ferramentas foram de extrema relevância para a pesquisa, pois elas que permitiram validar a transcrição de uma ideia de modelo de negócio, para uma possibilidade real de empreendimento, visto que, se pretende colocá-la em prática, em um futuro breve.

## REFERÊNCIAS

- ALMONTE, J. A. T.; HARTWIG, A.; LUNA, T. A. U. **A habilidade do gestor CFO e sua relação com a eficiência das empresas listadas na bolsa de valores brasileira**. Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, v. 21, n.3, p.11-19, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1108/577801>>. Acesso em: 6 jun.2022.
- ALVES, A.; et. al. **Análise de custo**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- BORINELLI, M. L.; ROCHA, W. **Práticas de controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil**. In: 4º Congresso de iniciação científica em contabilidade controladoria e contabilidade em prol do desenvolvimento, 2007. São Paulo. Anais [...] São Paulo: USP, 2007. p. 1-16. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos72007/301.pdf>>. Acesso em 6 jun. 2022.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª ed. Barueri-SP: Manole, 2012.
- DIAS, F; et. al. **Uma abordagem para a transformação automática do modelo de negócio em modelo de requisitos**. 2006. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/1404/6c0b1dbde2a81fe7a042a5c544a540c0f8e5.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2022.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, F. P. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FONTOURA, F. B. B. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. N. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

LYRIO, E. F.; et. al. **Análise de custos: uma abordagem simples e objetiva**. 1ª ed. Barueri-SP: Manole, 2017.

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. **Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais?** uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. Revista Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres, São Paulo, v.9, n.2, p.1-12, jan/abr.2020. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EstaoOsEmpreendedoresEAsPequenasEmpresasPreparadas-7608263.pdf>. Acesso em: 6 jun.2022.

NETO, O. G. **Análise de custos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio** [dissertação] Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC: 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, Christopher L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, **Communications of the Association for Information Systems**: v.16, p.1-28. Jul. 2005. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>>. Acesso em: 13 mai. 2022.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos: Teoria, prática, integração com sistemas de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.

SANTOS, A. A; et. al. **Gestão de custos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SILVA, A. S. **Qualidade de serviço – uma análise à prestação de serviços online**. 2018. Dissertação (Estudos em Administração Público-Privada) - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: <<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/85699/1/merged.pdf>>. Acesso em: 6 jun.2022.

SILVA, J. P. S. **Análise Financeira das empresas**. 13ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, M. L. da; SILVA, R. A. da. **Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões**. 2020. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>>. Acesso em: 6 jun.2022.

SOUZA, A. F. S. **Análise financeira das demonstrações contábeis na prática**. São Paulo: Editora Trevisan, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEGA, W. E.; SANTOS, F. A. **Contabilidade de custos: Gestão em serviços, comércio e indústria**. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Saraiva, 2005.