

Um Estudo de Caso sobre a Gestão de Custos em uma Micro Empresa de Descartáveis Diversos

Keila Graciela Ribeiro Soares
kgrstoaki@gmail.com
UFSJ

Ademir Rodrigo Ribeiro
rodrigo_007_ribeiro@hotmail.com
UFSJ

Patrícia Rosa da Silveira
pat.rosa22@gmail.com
UNINTER

Josiane Garcia Teixeira
josigarcia16@hotmail.com
UFSJ

João Paulo de Brito Nascimento
joao.nascimento@unifal-mg.edu.br
UNIFAL-MG

Resumo: A Gestão de Custos é uma ferramenta importante, que subsidia os gestores de micro e pequenas empresas na tomada de decisões. O objetivo geral deste estudo é identificar a importância da gestão de custos para tomada de decisões, em uma micro e pequena empresa do ramo de descartáveis diversos. A empresa está localizada na cidade de São João del-Rei, e atua em outras localidades do Campos das Vertentes. A metodologia aplicada foi pesquisa descritiva com natureza qualitativa, baseada na percepção dos autores deste tema e na realização de um estudo de caso na Distribuidora de Descartáveis Higiene Total. Os resultados permitiram identificar algumas falhas existentes nos cálculos relacionados aos custos da Descartáveis Higiene Total como: não distinguir custos e despesas, e no rateio inadequado entre os custos da loja e da fábrica. A partir dessa informação percebeu-se que com uma gestão de custos adequada, torna-se possível calcular quais investimentos serão necessários para um determinado produto, em busca de retorno sobre o mesmo, e na geração de lucros satisfatórios para o empreendimento. E por fim, como essa gestão de custos proporcionou aos gestores da distribuidora uma tomada de decisão consciente, segura e baseada na realidade da empresa, bem como do mercado que ela atua.

Palavras Chave: Gestão de custos - Gerenciamento - Tomada de decisões - -



1. INTRODUÇÃO

Este estudo aborda a importância da gestão de custos como ferramenta na tomada de decisões, voltada principalmente para micro e pequenas empresas. Bem como a importância da realização de uma gestão de custos na organização

A gestão de custos, pois irá indicar quais os investimentos serão necessários para que o produto que esteja sendo fabricado possa gerar lucro satisfatório, e ajudar nas tomadas de decisões da empresa. Assim, por meio da gestão de custos é possível calcular quais investimentos serão necessários para um determinado produto, para que o mesmo possa gerar lucro para a organização.

Muitos empresários acreditam que a análise de custo não traz benefícios para a organização, sendo somente uma ferramenta geradora de custos desnecessários para a empresa. Por outro lado, eles se preocupam em aumentar a produtividade com o intuito de gerar crescimento nos lucros, deixando de utilizar de forma correta o planejamento e o controle de custos, desconhecendo a importância da utilização dessa ferramenta gerencial. Assim, se o empresário conhece e aplica a gestão de custos, ele pode utilizá-la como um meio de avaliar a empresa e também ter controle sobre os custos relacionados à produção.

Nesse contexto o problema de pesquisa deste estudo é: Qual é a importância da gestão de custos para a Descartáveis Higiene Total?

O objetivo geral deste estudo é identificar a importância da gestão de custos para tomadas de decisões, para as micro e pequenas empresas, principalmente na Distribuidora de Descartáveis Higiene Total.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Abordar as principais terminologias utilizadas na contabilidade de custos e suas aplicações como: custos, despesas, métodos de custeio, análise de retorno/investimento dentre outros;
- Identificar e analisar como a Descartáveis Higiene Total calcula seus custos e se a maneira adota pela empresa está correta;
- Avaliar a gestão de custos elaborada pelos proprietários da Descartáveis Higiene Total.

No decorrer deste estudo foram abordados o conceito de contabilidade de custos e sua importância nas tomadas de decisões, tendo com objetivos a geração de lucros satisfatórios para a Descartáveis Higiene Total.

De acordo com a classificação de Oliveira (2008, p.84), a metodologia utilizada, foi a pesquisa descritiva para expor as terminologias contábeis importantes. A pesquisa enquadrou-se como qualitativa, devido ao fato dos dados coletados serem descritivos e baseados nas entrevistas realizadas com os proprietários da empresa e na observação participante dos pesquisadores. O estudo caracterizou-se como um estudo de caso em uma distribuidora de descartáveis, denominada Descartáveis Higiene Total. Quanto à técnica de coleta de dados usou-se da aplicação de entrevistas. Em relação à técnica de análise de dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores da Distribuidora Descartáveis Higiene Total.

Este estudo é relevante aos empresários para que possam compreenderem a importância da gestão de custos na minimização dos gastos empresariais, e na maximização do lucro empresarial.



2. A CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu na Revolução Industrial, onde com o surgimento das indústrias foi necessário determinar os custos dos produtos produzidos. Anterior a este período, os produtos eram feitos pelos próprios artesãos e as empresas eram comerciais, com isso, a contabilidade de custos era utilizada somente para avaliar o patrimônio e apurar o resultado do período (BÓRNIA, 2009, p.12).

Segundo Martins (2003, p.21), a contabilidade de custos surgiu com a finalidade de resolver problemas monetários relacionados aos estoques e aos resultados e não ser utilizada como ferramenta administrativa. Com essa não utilização da contabilidade de custos no campo gerencial, impediu-a de ter uma evolução mais acentuada. Com o passar do tempo a contabilidade de custos passou a ser considerada como uma importante ferramenta de controle e decisões gerenciais, surgindo uma necessidade de se utilizar uma terminologia aplicada.

2.1 TERMINOLOGIAS CONTÁBEIS IMPORTANTES

De acordo com Martins (2003, p.24), gastos são todos os desembolsos que uma empresa gera para a obtenção de produtos ou serviços. Esta obtenção é representada pela entrega de ativos, normalmente em dinheiro.

Custos são todos os gastos relacionados à produção de um bem, ou gerado por uma prestação de serviço (Viceconti e Neves, 2003, p.12).

As despesas são gastos com bens e serviços que não estão ligados com a produção, mas têm como finalidade a obtenção de lucros (VICECONT e NEVES, 2003, p.24).

Investimentos são gastos com bens ou serviços que leva em consideração sua vida útil ou atribui benefícios a períodos futuros (VICECONT e NEVES, 2003, p.25).

Depreciação é o desgaste ocorrido em um ativo imobilizado durante o período de uso, por ações naturais ou por acidentes. Isso gera uma desvalorização monetária do ativo imobilizado (LEONE, 2004, p.123).

Sobre a vantagem competitiva, Wernke (2004, p.69) afirma que uma empresa para conseguir um melhor desempenho, é necessário que ela desenvolva e sustente uma vantagem competitiva, mantendo-se uma análise de características como o poder de mercado, a economia de escala ou fazendo uma relação a uma ampla linha de produtos.

2.2 OS CONCEITOS DIFERENCIADOS DE CUSTOS

A primeira classificação que os custos são subdivididos está relacionada quanto à apuração. Tal classificação está relacionada à possibilidade de alocar cada custo a cada tipo diferente de produto. Assim os custos são subdivididos em custos diretos e indiretos. Os custos diretos são os custos que estão ligados diretamente a cada tipo de produto ou serviço da empresa (DUTRA, 2003, p.41).

Os custos indiretos são os aqueles que não podem ser atribuídos a um único produto ou na execução de um único serviço, ou seja, o custo indireto surge a partir do momento em que a organização começa a produzir mais de um produto ou a prestar serviços variados (DUTRA, 2003, p.43).

Na segunda classificação, os custos e despesas são classificados de acordo com a quantidade produzida pela organização num determinado período (DUTRA, 2003, p.47).

Os custos fixos são aqueles onde os valores totais permanecem constantes, independentemente da quantidade produzida, pois eles não possuem nenhum vínculo com o aumento ou redução do número de unidades produzidas no mês (WERNKE, 2005, p. 08).



Classificam como custos variáveis aqueles que sofrem variações de acordo com a quantidade produzida, ou seja, quanto maior o volume de atividades em um determinado período, maior serão os mesmos (DUTRA, 2003, p.47).

Segundo Dutra (2003, p.49), o custo variável pode apresentar três formas distintas: constante, progressivo e regressivo. Sendo que a primeira predomina em todas as outras formas, e a maioria dos custos é constituída por ela. Sendo assim o custo variável constante ocorre quando estes sofrem variações de acordo com o volume produzido, ou seja, se a produção aumenta os custos irão aumentar respectivamente.

O custo variável progressivo sofre um aumento relativamente maior em relação ao aumento da produção. Se diminuir o volume produzido, os custos irão sofrer diminuição, mas em proporção menores (DUTRA, 2003, p.50).

O custo variável regressivo representa o aumento da quantidade produzida juntamente com o aumento total de custos, só que em proporções menores. Se diminuir o volume de produtos produzidos, os custos sofrerão uma diminuição relativamente menor a cada unidade que se deixa de produzir (DUTRA, 2003, p.51).

3.0 MÉTODOS DE CUSTEIOS

A palavra método tem sua origem grega que se originou da união de duas palavras, meta (resultado que se deseja atingir) e hodós (caminho). Segundo Wernke (2005, p.17) “É, portanto, o caminho para chegar aos resultados pretendidos”.

O Custeio tem como significado atribuir valores de custos aos serviços, às mercadorias ou aos serviços prestados. Cada método de custeio possui características específicas, com isso cabe a empresa que for utilizar o método, fazer um estudo para saber qual dos métodos se adapta melhor às necessidades da empresa (WERNKE, 2005, p.17).

Assim, existem quatro tipos de custeios mais utilizados, são eles: custeio por absorção, custeio por departamentalização, custeio direto ou variável e ABC (*Activity Basead Costing*) ou Custeio Baseado em Atividades.

O primeiro método de custeio de acordo com Andrade et al., (2004, p.04-05) é o custeio por absorção. Ele apura todos os custos utilizados na produção de um bem ou na prestação de um serviço, independentemente se eles sejam fixos, variáveis, diretos ou indiretos. Ele é um método que calcula os custos de produção como despesas no momento da venda do produto, por isso ele é aceito pelo fisco e atende aos princípios fundamentais de contabilidade. Uma desvantagem do custeio por absorção, é que este sistema leva em consideração todos os custos aos bens, mercadorias e serviços, havendo a necessidade de ratear os custos muito distorcidos. Com isso, o gestor tem que definir como será feito o rateio.

O segundo método de custeio é a departamentalização, que para Crepaldi (2006, p.94-95) consiste na divisão da fábrica em setores, onde os custos de produção são debitados separadamente em cada área. Os departamentos são divididos em dois grupos: de produção, que atua sobre os produtos. E de serviços, que tem como finalidade prestar serviços aos de produção. Este método é um centro de custos, onde ocorre a acumulação de todos os custos para alocá-los aos produtos. Esta separação tem como finalidade um melhor gerenciamento no controle dos custos.

O terceiro método é custeio direto ou variável. Ele surge com a alta competitividade das empresas e a necessidade de um método de custeio que auxiliasse nas tomadas de decisões. Ele considera os custos diretos como variáveis e os indiretos como fixos, onde os custos indiretos seriam considerados como despesas. Esta necessidade surgiu por que o custeio por absorção não estava atendendo às necessidades das empresas, por considerar todos os custos



como diretos e indiretos independentemente se eles eram fixos ou variáveis. O método de custeio direto ou variável foi criado para auxiliar os administradores sobre certos aspectos, como preços de vendas, quantidade a ser produzida e vendida. Esse método possui grande importância na elaboração de orçamento flexível (ou variável), na criação dos gráficos do ponto de equilíbrio e na análise do lucro marginal (DUTRA, 2003, p.229-231).

De acordo com Martins (2003, p.202) o método de custeio não é reconhecido pelos contadores e nem pelo fisco. Para os princípios contábeis, devem-se adaptar as receitas e delas reduzir todos os gastos utilizados na obtenção da mesma, originada da venda de um produto acabado, sendo que esta pode vir a ser realizada em dias posteriores. O custeio variável não é aceito pela sociedade dos contadores por que ele deduz todos os gastos com vendas, independentemente se o produto foi vendido ou não no dia da dedução.

Nada impede as empresas utilizem este método internamente, basta que as organizações façam um lançamento de ajustes no final do período, ajustando-os aos critérios exigidos pelo fisco.

O quarto método mais utilizado é o método de custeio baseado em atividades (ABC). Tal método busca reduzir todas as distorções referentes ao rateio dos custos indiretos, podendo ser aplicado aos custos diretos, não tendo diferenças em relação aos demais sistemas, a principal diferença esta no modo como serão tratados tais custos (MARTINS, 2003, p.87).

Segundo Andrade *et al.*, (2004, p.06-07) o ABC pode ser considerado como uma evolução dos outros métodos de custeio. Tendo como principal característica a identificação do agente gerador do custo, podendo assim atribuir-lhe os valores necessários. A importância da utilização do custeio ABC é ser um sistema que não dá valor somente aos estoques, mas por auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Outro diferencial é o acompanhamento das atividades, podendo fazer as correções necessárias, possibilitando a implantação dos controles internos.

De acordo com Megliorini (2007, p.152): “A primeira etapa do custeio ABC é identificar as atividades executadas em cada departamento. Sugere-se identificar aquelas consideradas mais relevantes [...]”. A segunda etapa é a atribuição dos custos de todos os recursos às atividades e em seguida aos métodos de custeios, respeitando a ordem: identificação dos recursos utilizando uma atividade específica, rastreamento por meio de direcionadores apresentando uma relação entre o recurso e a atividade e por último o rateio, mas o rateio só é utilizado quando não houver condições de apropriação direta ou nem por rastreamento.

4.0 CUSTOS PARA DECISÕES

Conforme Bórnica (2002, p.71), os custos que auxiliam nas tomadas de decisões, são os custos classificados como variáveis, sendo que a empresa já possui uma preparação em relação aos custos fixos. São custos para tomada de decisão a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, a margem de segurança, alavancagem operacional e o lucro.

A margem de contribuição segundo Martins (2003, p.179) é “[...] a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto [...] .É a diferença entre a receita e o custo variável que cada unidade traz para a empresa”.

No entanto, Megliorini (2007, p.179) afirma que a margem de contribuição é a diferença existente entre a receita líquida da venda e a soma dos custos variáveis com despesas variáveis. É o valor das receitas deduzindo os custos relacionados às vendas, mais os custos e despesas variáveis.



Para que haja um entendimento mais prático sobre margem de contribuição, o Tabela 1 que utiliza valores aleatórios, expõe como se calcula a margem de contribuição.

Tabela 1: Margem de contribuição

	Custo direto variável	Custo indireto variável	Custo variável total	Preço de venda	Margem de contribuição / unid.
Produto L	R\$ 700,00	R\$ 80,00	R\$ 780,00	R\$ 1.550,00	R\$ 770,00
Produto M	R\$ 1.000,00	R\$ 100,00	R\$ 1.100,00	R\$ 2.000,00	R\$ 900,00
Produto N	R\$ 750,00	R\$ 90,00	R\$ 840,00	R\$ 1.700,00	R\$ 860,00

Fonte: Martins (2003, p.179).

A Tabela 1 mostra que o produto L, possui uma margem de contribuição unitária de R\$ 770,00, mas, este valor ainda não é o lucro final, pois ainda é preciso deduzir os custos fixos. Para calcular a margem de contribuição total é necessário multiplicar o valor de R\$ 770,00 pelo total de unidades vendidas e somar com o valor dos demais produtos. Desse total subtraem-se todos os custos fixos, podendo assim chegar ao lucro da empresa. O produto M, é o item que mais contribui por unidade, por isso deve ter um incentivo maior nas suas vendas (MARTINS, 2003, p.179).

Já o ponto de equilíbrio, é uma ferramenta utilizada na contabilidade de custos, para auxiliar o gestor no gerenciamento dos custos. Identifica quando a mesma consegue igualar suas receitas com seus custos. Neste ponto a organização não está obtendo nenhum lucro, com isso os valores referentes aos custos e as receitas são iguais. O ponto de equilíbrio também é chamado de ponto de ruptura, ponto de nivelamento, ponto crítico ou ponto de quebra. No ponto de equilíbrio a empresa está produzindo somente o suficiente para cobrir seus gastos, com isso, a organização não está apresentando nem lucro e nem prejuízo, ela está produzindo o necessário para que não sofra prejuízos (DUTRA, 2003, p.336).

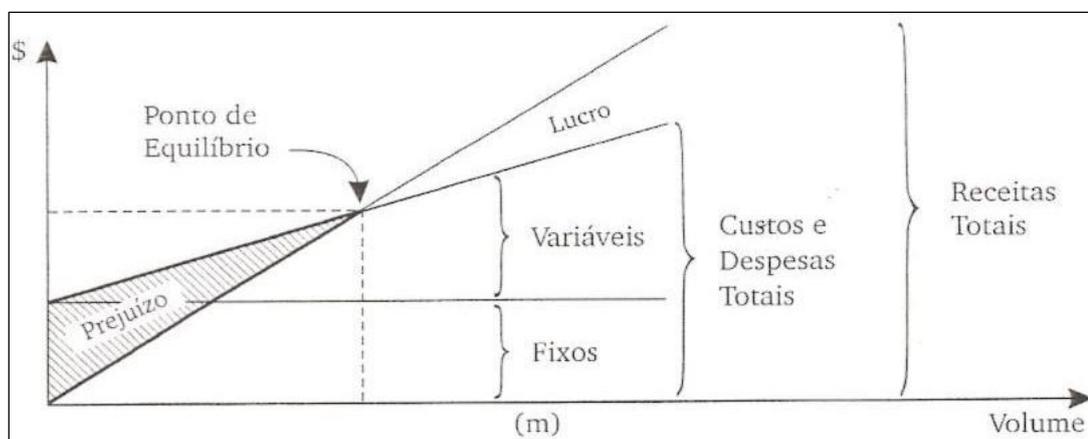


Figura 1: Ponto de equilíbrio.

Fonte: Martins (2003, p.258).

A Figura 1 mostra o ponto onde as retas de receitas e de custos se cruzam, onde seus valores são iguais. Neste ponto as receitas e os custos mais as despesas possuem o mesmo valor, não gerando nem lucro e nem prejuízo. Assim o eixo vertical até o ponto de equilíbrio da organização está tendo maiores custos e despesas do que receitas, obtendo-se desta forma prejuízos, a partir deste ponto a empresa começa a entrar na faixa do lucro (MARTINS, 2003, p.258).



O ponto de equilíbrio foi subdividido em algumas denominações para que houvesse uma utilização mais precisa dos custos e despesas, cada um utilizando um tipo diferente de denominação.

Dutra (2003, p.340) afirma que alguns custos e despesas, como depreciações, gastos financeiros, remuneração de capital próprio e de terceiros não são acrescentados aos outros custos. Com isso, o ponto de equilíbrio foi subdividido nas denominações contábil, econômico e financeiro, com a finalidade de explicar o que foi ou não considerado.

Em relação ao ponto de equilíbrio contábil (PEC), o mesmo será obtido quando o total das margens de contribuição for suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas, não havendo lucro e nem prejuízo. Desta forma, uma empresa que possui um resultado contábil nulo está perdendo os juros relacionados ao capital próprio investido (MARTINS, 2003, p.261).

De acordo com Wernke (2004, p.50) o ponto de equilíbrio pode ser calculado em valor ou em unidades (PEC unit), sendo que este define o número de unidades que deve ser produzidas ou vendidas pela organização para que ela consiga cobrir todas as suas despesas e seus custos, não tendo nem lucro e nem prejuízo. O mesmo ocorre com o ponto de equilíbrio contábil em valor (PEC valor), representando o valor mínimo que deve ser vendido pela empresa.

Quanto ao ponto de equilíbrio econômico (PEE) pode ser definido com a soma dos custos e despesas fixos, e os juros relacionados ao capital próprio investido na empresa.

Já para Martins (2003, p.261) o ponto de equilíbrio econômico será obtido a partir do momento em que a soma das margens de contribuição for suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas e ainda gerar um lucro mínimo desejado.

O ponto de equilíbrio econômico calcula a quantidade que será necessária para atingir o lucro desejado. Ele distingue dos demais pontos de equilíbrio por ser o único que utiliza a variável “lucro desejado” na fórmula (WERNKE, 2004, p.53).

Em relação ao ponto de equilíbrio financeiro (PEF) Dutra (2003, p.340) explica que “[...] pode ser obtido a partir do contábil, subtraindo-se as depreciações que não representam desembolsos e estão consideradas nos custos e despesas, e somando ainda aos desembolsos referentes a amortizações de empréstimos”.

Ainda sobre o PEF, Wernke (2004, p. 52) afirma que ele é o nível de atividades que será necessário para liquidar todos os custos e despesas variáveis, outras dívidas que a empresa possui como empréstimos e os custos fixos, exceto as depreciações.

De acordo com Dubois *et al.*, (2006, p.185-186) a maneira mais correta de calcular o ponto de equilíbrio de uma organização que produz mais de um produto é calculando a porcentagem de participação de cada produto em função da receita total. Assim, para calcular a quantidade no ponto de equilíbrio, será necessário dividir a receita individual no ponto de equilíbrio pelo preço de venda.

Sobre a margem de segurança, Dubois *et al.*, (2006, p. 187) afirma que a ela é o total de vendas que estão acima daquelas apresentadas pelo ponto de equilíbrio, ou seja, indica o quanto as vendas podem cair sem que a empresa tenha prejuízo.

Segundo Dutra (2003, p.343):

A margem de segurança é o espaço em que a empresa pode operar sem risco de entrar na área de prejuízo. Quanto mais baixo o ponto de equilíbrio (E), maior a margem de segurança (S); quanto mais alto ele for, menor ela será. Assim quanto maior a margem de segurança, menor o risco de a empresa entrar a área de



prejuízo, e quanto menor, maior será esse risco.

De acordo com Wernke (2004, p.62) margem de contribuição de segurança é o volume de vendas necessárias para superar as vendas que foram calculadas no ponto de equilíbrio, podendo calcular o quanto as vendas podem cair sem que a empresa tenha prejuízo.

O autor completa que a margem de segurança (MS) pode ser expressa em unidades físicas ou monetárias ou ainda na forma percentual. Para calcular a margem de segurança utilizam-se as seguintes fórmulas:

- Margem de segurança em valor (\$) = vendas efetivas (\$) – vendas no ponto de equilíbrio (\$);
- Margem de segurança em unidades = vendas efetivas em unidades - vendas em unidades no ponto de equilíbrio;
- Margem de segurança em percentual (%) = Margem de segurança (\$) ÷ por vendas totais (\$)

Em relação alavancagem operacional, as empresas utilizam-na para calcular o impacto que as alterações ocorridas na produção podem acarretar no lucro operacional, tendo como base a produção normal da empresa.

Dutra (2003, p.345) afirma que o grau de alavancagem operacional é a relação existente entre o acréscimo proporcional de lucro e o de produção física ou de receita total. O grau de alavancagem é um ponto qualquer situado acima do ponto de equilíbrio, determinando uma relação entre o nível de alavancagem e a margem de segurança, correspondendo o nível normal de operação da empresa, tendo como limites as retas de custos e receitas totais. Ele define a composição dos custos variáveis e fixos da empresa. Quanto maior forem os custos fixos, maior será a alavancagem operacional por causa da redução do lucro operacional, se os custos forem baixos, a alavancagem sofrerá redução devido ao aumento do lucro operacional.

No entanto, Gitman (2004, p.434-437) relata que a alavancagem operacional tem como característica principal, o uso dos custos operacionais fixos em relação às variações sobre o lucro da empresa antes dos juros e do imposto de renda. O autor afirma que o ponto de equilíbrio operacional consiste na quantidade de vendas necessárias para pagar todos os custos operacionais. Neste ponto o lucro antes dos juros e do imposto de renda é igual à zero. Para calcular o ponto de equilíbrio operacional é preciso subtrair da receita de vendas todos os custos dos produtos vendidos e as despesas operacionais.

Por último está o lucro. Assim Wernke (2005, p. 09) disserta que o lucro é “[...] a remuneração do capital investido pelos acionistas na empresa, depois de deduzidas das receitas todas as despesas e custos do período”. Sendo que o lucro obtido na empresa deve ser reinvestido na mesma periodicamente, com o intuito de obter melhorias.

No entanto, Kassai (2011, s.p.) disserta que o lucro são as diferenças das receitas e os custos e despesas, gerando um resultado positivo.

No Brasil, o lucro sofre subdivisões, sendo as mais importantes utilizadas na estrutura das demonstrações de resultado do exercício (DRE): lucro bruto, operacional, não-operacional e líquido.

Sendo assim, o lucro bruto, segundo Leone (2004, p.187), representa o total das vendas líquidas debitando os custos.

Quanto ao lucro operacional, Megliorini (2007, p.179) disserta que este representa o lucro bruto menos as despesas operacionais.



Conforme Kassai (2011, s.p.), O lucro não-operacional representa o resultado positivo das receitas e despesas não-operacionais.

Já para Megliorini (2007, p.179) o lucro líquido representa a soma das receitas que está à disposição dos proprietários da organização.

No entanto, Leone (2004, p.187) afirma que o lucro líquido pode ser entendido como a soma do resultado operacional e não operacional subtraindo-se os custos não-operacionais mais o imposto de renda.

5. A GESTÃO DE CUSTOS NA DESCARTÁVEIS HIGIENE TOTAL

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

De acordo com o Site Dsjtapetes (2011), a Descartáveis Higiene Total foi fundada em 13 de Setembro de 2003 pelos sócios para atender o mercado de São João del-Rei e região das Vertentes, com materiais de limpeza institucionais para indústria e comércio e também a linha de descartáveis para hospitais, clínicas médicas e dentárias, bem como a necessidade dos consumidores residenciais oferecendo assim produtos concentrados de alta qualidade no atacado e varejo.

Depois de cinco anos, a empresa ampliou sua área de atuação de produtos passando a comercializar tapetes personalizados da marca 3M Nomad, assim a empresa conseguiu ampliar significativamente seu mercado de atuação. A organização possui no quadro de funcionários cinco colaboradores distribuídos nas áreas financeiras, vendas, compras e administrativo.

A principal atividade da empresa é a comercialização de materiais de limpeza e descartáveis institucionais, bem como a fabricação de tapetes personalizados. Descartáveis Higiene Total tem como estratégia de negócio a manutenção da qualidade, assim como a valorização da informação para atendimento das novas tendências e necessidades do mercado.

A Descartáveis Higiene Total tem como atividade principal a produção de tapetes personalizados da 3M.

Junto à unidade produtiva da empresa, está a loja que comercializa produtos descartáveis para residências e clínicas médicas, que não são produtos fabricados pela organização, ou seja, a parte relacionada ao comércio não tem nenhuma ligação com a produção dos tapetes.

O proprietário faz o levantamento de seus custos ao final de cada mês, realizando-os da seguinte forma: calcula a receita total e subtrai todos os gastos obtidos na produção e na loja, referente aquele mês. Mas existem algumas despesas que pertence exclusivamente à loja, espaço este, que não está relacionado com a empresa.

5.2 ANÁLISE E DISCUSSÕES

A produção da empresa é calculada em metros quadrados, os dados coletados representam os gastos e despesas referentes ao mês de março de 2010, este período teve uma produção de 47m², com um gasto total de R\$14.919,00.

O primeiro passo a ser realizado neste trabalho será o levantamento de todos os gastos da empresa, referente ao período citado acima, conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 2:** Gastos do mês de março da Descartáveis Higiene Total

Gastos	Valor (\$)
Matéria-prima	R\$ 11.750,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00
Manutenção do veículo	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 250,00
EPI	R\$ 50,00
Funcionários	R\$ 1.550,00
Aluguel	R\$ 250,00
Internet	R\$ 69,00
Telefone	R\$ 125,00
Contador	R\$ 125,00
Impostos	R\$ 500,00
Total	R\$ 14.919,00

Fonte: Dados fornecidos pelo proprietário da empresa (2011).

Os gastos totais da empresa referente ao mês de março foram de R\$14.919,00.

Conforme estudado anteriormente, o primeiro passo a ser realizado é a separação entre custos e despesas, pois os custos estão relacionados à área produtiva dos tapetes e as despesas para comercialização.

O empresário faz a diferenciação da indústria e a loja dividindo os gastos comuns em 50% para cada, não utilizando nenhum critério para essa divisão, aparecendo aí uma defasagem para a contabilização correta de seus custos, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Custos da do mês de março da Descartáveis Higiene Total

Custos	Valores
Matéria-prima	R\$ 11.750,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00
EPI	R\$ 50,00
Funcionários	R\$ 1.550,00
Aluguel	R\$ 250,00
Total	R\$ 13.750,00

Fonte: Dados fornecidos pelo proprietário da empresa (2011).

Os custos são gastos que estão ligados diretamente à produção, com isso os custos totais da organização foi de R\$ 13.750,00.

Dentre todos os custos acima relacionados, temos a matéria-prima e a energia elétrica como custos variáveis por serem custos proporcionais à produção.

Assim o custo unitário referente ao mês de março de 2010 como:

$$\text{Custos unitário} = \frac{\text{custos totais}}{\text{Metros produzidos}} = \frac{\text{R\$ 13.750,00}}{47} = \text{R\$ 292,55}$$

Para o cálculo dos gastos totais, analisa-se as despesas geradas, tendo:

**Tabela 4:** Despesas do mês de março da Descartáveis Higiene Total

Despesas	Valores
Manutenção	R\$ 100,00
Combustível	R\$ 250,00
Internet	R\$ 69,00
Telefone	R\$ 125,00
Contador	R\$ 125,00
Impostos	R\$ 500,00
Total	R\$ 1.169,00

Fonte: Dados fornecidos pelo proprietário da empresa (2011).

De acordo com a Tabela 4, as despesas são todos os gastos que não estão relacionados à produção, mas que tem como objetivo principal a geração de lucros. Desta forma o total das despesas da Distribuidora Henriques Bueno foi de R\$ 1.169,00.

Após ter feito a separação entre custos e despesas poderá ser calculado a margem de contribuição. Para a realização deste cálculo precisa-se multiplicar o custo variável, que é o total obtido pela soma dos custos relacionados à energia elétrica e matéria-prima, pelo preço unitário de venda, que é de R\$350,00/m².

A Tabela 5 expõe a margem de contribuição. Essa margem tem como objetivo verificar o que o produto traz para a empresa, para que assim possa fazer uma análise específica dos custos fixos, uma vez que estes não variam com a produção de tapetes.

Tabela 5: Margem de contribuição do mês de março da Descartáveis Higiene Total

Produto	Custo variável/m ²	Preço de venda/m ²	Margem de contribuição
	R\$ 253,19	R\$ 350,00	R\$ 96,81

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

A margem de contribuição unitária que se refere ao mês de março é de R\$ 96,81.

A empresa utilizada para a realização do trabalho de pesquisa possui os seguintes dados:

Preço de venda = R\$ 350,00/m²
Custos + despesas variáveis = R\$ 253,19/mês
Custos + despesas fixas = R\$ 3.019,00/mês

O valor dos custos mais as despesas variáveis são representados somente pelo valor total dos custos variáveis, pois a empresa não possui despesas variáveis. Já o total resultante da soma dos custos mais as despesas fixas, utilizam todas as despesas da empresa.

Para alcançar seu ponto de equilíbrio (PE) a empresa precisa igualar suas receitas totais com seus custos e despesas totais.

Ponto de equilíbrio = $\frac{\text{custos+despesas fixas}}{\text{Preço de venda-margem de contribuição}}$

Ponto de equilíbrio = $\frac{\text{R\$ 3.019,00}}{\text{R\$ 96,81}} = 31,185 \text{ m}^2/\text{mês}$

Para transformar em valor basta multiplicar o ponto de equilíbrio pelo preço de venda, obtendo o ponto de equilíbrio em reais.



Receita = ponto de equilíbrio x preço de venda

Receita = 31,185 m² x R\$ 350,00

Receita = R\$ 10.914,75/mês

A empresa quando alcança uma Receita Líquida de R\$10.914,75 ou vende 31,185m² chega ao ponto nulo da empresa, chamado ponto de equilíbrio. Onde a empresa nesse momento não apresenta nem lucratividade, nem prejuízo.

Receita: 31,185 m² X R\$ 350,00 = R\$ 10.914,75

Custos Variáveis: 31,185 m² x R\$ 253,19 = R\$ 7.895,75

Fixos = R\$ 3.019,00

Em relação aos 15,815m² que ultrapassaram ao ponto de equilíbrio, tem-se a lucratividade da empresa, aparecendo multiplicada pela margem de contribuição, uma vez que os custos fixos já foram totalmente pagos:

Lucro da empresa = Unidades da Margem de Segurança x Margem de Contribuição

Lucro da empresa = 15,815 m² x R\$ 96,81

Lucro da empresa = R\$1.531,00

Sendo assim, representada pela Demonstração do Resultado do Exercício, conforme Tabela 6 a seguir.

Tabela 6: Demonstração do Resultado do Exercício da Descartáveis Higiene Total

Receitas totais = 47 m ² x R\$ 350,00/ m ²	R\$ 16.450,00
(-) custos e despesas totais	R\$ 14.919,00
Variáveis 47 m ² x R\$253,19	R\$ 11.900,00
Fixas	R\$ 3.019,00
Lucro	R\$ 1.531,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2011).

As receitas são obtidas multiplicando a produção total do mês pelo preço unitário de vendas. Para calcular as despesas variáveis basta multiplicar a produção mensal pelo o total dos custos e despesas variáveis. As despesas fixas mantêm constantes independentemente da quantidade produzida. Para calcular o lucro bastam subtrair das receitas todos os custos e despesas.

De acordo com o ponto de equilíbrio, a empresa pode ter uma redução de 15,815 m² unidades sem obter prejuízo, com isso pode-se dizer que ela está com uma margem de segurança de 33,65%.

A margem de segurança (MS) é obtida dividindo a quantidade excedente do ponto de equilíbrio pela produção total referente ao período.

$$MS = \frac{15,815 \text{ m}^2}{47 \text{ m}^2} = 0,3365 \times 100 = \mathbf{33,65\%}$$

Outro método para se chegar a margem de segurança é através do cálculo da receita:

$$MS = \frac{\text{receitas atuais} - \text{Receitas no PE}}{\text{Receitas atuais}} = \frac{\text{R\$16.450,00} - \text{R\$10.918,25}}{\text{R\$ 16.450,00}}$$

$$MS = 0,3365 \times 100 = 33,65\%$$



A margem de segurança nos mostra qual a porcentagem que a empresa ultrapassa o ponto de equilíbrio, uma vez que é a partir desse momento em que a empresa começa a lucrar.

Para calcular a alavancagem operacional (AO) foram acrescentadas três m² produzidas por mês, com isso a produção passaria de 47 para 50 m², sendo esta a variação mês a mês da empresa.

Se aumentar a produção para 50 m²/mês, seu acréscimo no resultado será:

Lucro: Margem de Segurança (m²) X Margem de Contribuição

Lucro (50 m²) = 18,815 m² X R\$96,81 = R\$1.821,48

Sendo que o Lucro do mês de Março/2010 foi de:

Lucro (47 m²) = 15,815 m² x R\$ 96,81 = R\$1.531,00

Comparando esse novo lucro com os atuais (47 unidades e lucro de R\$290,48), houve um aumento de:

Aumento no volume: 3 unidades, ou seja, 6,38%

Aumento no lucro: R\$ 290,48, ou seja, 18,97%

Para calcular a porcentagem em relação ao aumento das unidades produzida é necessário dividir a quantidade que foi acrescentada para a alavancagem operacional, neste caso 3 unidades, pelo o total produzido durante o mês e em seguida multiplicar por 100. O cálculo da porcentagem relacionado ao lucro segue os mesmos passos usados no item anterior.

Com um aumento de 6,38% no volume corresponderam a 18,97% no resultado do lucro, tendo uma alavancagem de:

Alavancagem operacional = $\frac{\text{porcentagem de acréscimo no lucro}}{\text{Porcentagem de acréscimo no vol.}}$ = $\frac{18,97\%}{6,38\%}$

Alavancagem operacional = **2,97 vezes**

Esse resultado mostra qual o impacto que a empresa sofrerá com as variações de produção e de vendas sobre o lucro operacional.

A alavancagem operacional existe devido à diluição dos custos fixos por uma base de vendas maior, visto que o aumento das receitas não implicará aumento dos custos fixos.

Após o conhecimento de todos os custos e com a utilização dos métodos para o cálculo da gestão de custos, os gestores terão uma maior precisão sobre o lucro referente àquele período e o que a organização poderá ter de aumento no seu lucro em relação a uma produção maior.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa que deseja alcançar um maior lucro deverá fazer em primeiro plano uma análise de como estão sendo calculados seus custos e se isso está sendo feito de forma correta. Assim, o gestor visualizará onde está o erro da organização, e conseqüentemente, utilizará a gestão de custos para tomar as decisões mais adequadas.

Assim, no decorrer deste estudo foram abordados o conceito de contabilidade de custos e sua importância nas tomadas de decisões, tendo com objetivos a geração de lucros satisfatórios para a Descartáveis Higiene Total.

Este estudo de caso demonstrou que a gestão de custos é uma ferramenta muito importante para uma pequena empresa. Pois a partir dela foram identificadas quais as falhas



existentes na realização dos cálculos relacionados aos custos. A Descartáveis Higiene Total apresentou algumas falhas relacionadas ao método utilizado para calcular os seus custos.

A primeira falha está relacionada a não separação dos custos e despesas, este problema pode ser resolvido com a distinção dos mesmos. É necessário criar uma planilha para cada gasto e posteriormente realizar os cálculos utilizados na gestão de custos para obter informações precisas sobre a empresa.

A segunda falha está relacionada em como é realizado o rateio dos custos entre a fábrica e a loja. Pois, o segundo estabelecimento não pertence à empresa, mas alguns gastos como a energia elétrica, impostos, contador, despesas e manutenções de veículos são referentes aos dois estabelecimentos. Assim tais gastos são rateados em quantidades iguais entre a fábrica e a loja. Diante dessa situação, é necessário realizar um rateio que leve em consideração a quantidade produzida, ou seja, os gastos em comum deverão ser calculados de acordo com a quantidade de produtos que está sendo fabricado em cada período.

Ao término da realização deste estudo foram apresentadas as sugestões citadas anteriormente ao proprietário.

Recomenda-se, que sejam desenvolvidos estudos semelhantes em empresas de diversos portes e de seguimentos diferentes. Assim será possível prevenir a gestão ineficiente em relação aos custos, e principalmente evitar a mortalidade das empresas.

7.0 REFERENCIAS

ANDRADE, N. de A.; BATISTA, D. G.; SOUSA, C. B. de. Vantagens e desvantagens da utilização do sistema de custeio ABC. In: *I seminário de gestão e negócio*. FAE business school. Curitiba, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_37.pdf>. Acesso em 23 de Março de 2011.

BÓRNIA, A. C. Análise gerencial de custos em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BÓRNIA, A. C. Aplicações em empresas modernas. 2ª ed – São Paulo: Atlas, 2009.

CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 3ª ed. 3ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

DSJTAPETES. Disponível em: <<http://www.dsjetapes.com.br>>. Acessado em Janeiro de 2011.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. de. Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, R. G. Custos: uma abordagem prática. 5ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 10ª ed. – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

KASSAI, J. R. O que é lucro operacional. Goiânia, 2000. Disponível em: <http://www.milenio.com.br/siqueira/Cp_Rs.322.doc>. Acesso em 10 de Abril de 2011.

LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G. Dicionário de custos. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 9ª ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, E. Custos: análise e gestão. 2ª ed. – São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, M. F. de. Balanced scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. 2008. 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. das. Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo. 7ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Frase Editora, 2003.

WERNKE, R. Análise de custos e preços de venda: (ênfase em aplicações e casos nacionais). São Paulo: Saraiva, 2005.

WERNKE, R. Gestão de custos: uma abordagem prática. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.