

# **Análise de Custo/volume/lucro: Estudo de Caso Em Pequena Empresa de Facção**

**Evelise Oliveira**

**Rodney Wernke**

**Antonio Cezar Bornia**

## **Resumo:**

*Discorre a respeito de estudo de caso em pequena empresa que presta serviços de facção (costura industrial terceirizada). Enfocou-se a aplicação da Análise de Custos/Volume/Lucro e as informações proporcionadas por tal ferramenta gerencial na lide administrativa da empresa.*

**Área temática:** *A Mensuração de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas*

## ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO: ESTUDO DE CASO EM PEQUENA EMPRESA DE FAÇÃO

Trabalho 8.002

Área Temática: A mensuração de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas

Resumo: Discorre a respeito de estudo de caso em pequena empresa que presta serviços de facção (costura industrial terceirizada). Enfocou-se a aplicação da Análise de Custos/Volume/Lucro e as informações proporcionadas por tal ferramenta gerencial na lide administrativa da empresa.

Palavras-chave: Análise CVL, Estudo de Caso.

### 1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Conforme Porter (1993, p. 48), os gestores contam basicamente com três tipos de estratégias para obter vantagem competitiva: menor custo, diferenciação e foco. Assim, dependendo do contexto em que está inserida, uma organização pode lançar mão dos custos como uma estratégia eficaz de competição.

Para tanto, a empresa que mantém um detalhado sistema de custos conta com maior segurança para determinação de preços de venda e elaboração de estratégias competitivas com ênfase em custos.

Entretanto é comum, especialmente em micro e pequenas empresas, a ausência da utilização de ferramentas gerenciais para análise de custos. Em função disso, tais empresas podem adotar estratégias de posicionamento que não condizem com sua realidade financeira.

Para o pertinente controle dos custos se pode contar com a Análise de Custo/Volume/Lucro. Para essa análise, conceitos como Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança compulsoriamente devem ser empregados.

Este artigo, então, relata a aplicação da análise de Custo/Volume/Lucro numa pequena empresa catarinense que atua no segmento de facção (costura industrial terceirizada). Evidencia informações gerenciais obtidas através desta ferramenta, oriundas de um estudo de caso realizado, mostrando que a gestão de custos pode ser um instrumento de apoio imprescindível à administração das empresas, independentemente do porte das mesmas.

Inicialmente são enfocados os principais conceitos relacionados e, em seguida, relata-se o estudo de caso realizado.

### 2 - ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO

Para compreender as influências e reflexos da alteração no volume (de vendas, produção) e dos custos (fixos e variáveis) sobre o lucro é que se estuda a análise custo/volume/lucro e sua utilização no âmbito gerencial.

De acordo com Iudicibus (1986, p.164) os custos fixos e variáveis mantêm poderosa influência sobre os preços de venda. O posicionamento da empresa, no que se refere à estrutura de custos relacionada com o preço de mercado de seus produtos, a condiciona a resultados melhores ou piores, ou a maiores ou menores esforços para produzir certo lucro.

Para Martins (1998, p. 303), estruturas diferenciadas em termos de composição de custos e despesas fixas e variáveis provocam distintas condições de resistências à oscilações nos volumes e preços de venda. Assim, verifica-se que podem ocorrer casos onde o aumento das vendas conduz à diminuição dos lucros, atingindo até mesmo o prejuízo.

Segundo Crepaldi (1998, p. 145) a análise custo/volume/lucro é um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido em diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos.

Para analisar de forma eficaz esta relação, deve-se compreender outros conceitos que servem de base para este estudo, tais como: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, que são comentados a seguir.

## 2.1 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

O conceito de Margem de Contribuição é comumente confundido com a apuração do lucro das empresas. Porém, a Margem de Contribuição não deve ser assim considerada, pelo fato de não incluir despesas operacionais fixas, dedução do imposto de renda, além de despesas financeiras.

Cogan (1999, p. 25) expressa a margem de contribuição como sendo a diferença (positiva) entre o preço de venda e as despesas variáveis referentes às unidades vendidas.

Confirmando tal conceito, Crepaldi (1998, p.121) afirma que a margem de contribuição unitária é o preço de venda menos os custos e despesas variáveis do produto e representa a parcela do preço de venda que resta para cobertura dos custos e gerar lucro, por produto vendido.

Leone (1997, p.345) menciona que no planejamento do lucro, a gerência precisa conhecer o preço de venda unitário do produto, o custo unitário variável para fabricá-lo e vendê-lo e a diferença entre o preço e o custo unitário variável. Isto é, a gerência precisa conhecer a margem de contribuição de cada unidade de produto.

Para calcular a Margem de Contribuição, Wernke (2001, p.42-43) menciona que pode ser usado o formulário apresentado no quadro 1. Para o cálculo da margem de contribuição através da utilização do formulário proposto, tal autor cita que basta seguir estas etapas:

- a. no item (1) anotar o preço de venda à vista da mercadoria, ou seja, o preço de tabela que vem sendo praticado pela empresa;
- b. para o item (2) coletar os dados das notas fiscais de compras ou documentos anexos (conhecimento de fretes etc.) anotando os itens disponíveis;
- c. para determinar o valor do item (3) verificar com o contador quais os tributos que incidem sobre o faturamento (ou receitas de vendas). Normalmente são IPI (indústria), ICMS, PIS e COFINS. Caso for micro-empresa pode ser somente o Simples. O ideal é perguntar ao contador. Com as alíquotas (percentuais) dos

tributos e dos demais itens coletadas calcular o valor (\$) multiplicando-as pelo preço de venda (item 1);

Quadro 1 – Formulário para cálculo da Margem de Contribuição

|   |
|---|
| MERCADORIA/PRODUTO:   |
| LINHA OU GRUPO:   |
| REFERÊNCIA/TIPO/TAMANHO:  |
| FORNECEDOR:   |
| (1) PREÇO DE VENDA UNITÁRIO (de mercado ou de tabela)                           |
| (2) CUSTO UNITÁRIO DE COMPRA <sup>1</sup>                                       |
| ( + ) Custo unitário na fatura  |
| ( - ) Descontos na fatura   |
| ( + ) Fretes/seguros/outros   |
| ( - ) Impostos recuperáveis (ICMS-comércio e ICMS-IPI-indústria)                |
| ( + ) Impostos não recuperáveis (IPI-comércio)                                  |
| (+/-) Outros  |
| (3) DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDA (Percentuais incidentes sobre o preço de venda) |
| (-)ICMS   |
| (-)COFINS   |
| (-)IPI  |
| (-)CSL/IRPJ   |
| (-)PIS  |
| (-) SIMPLES   |
| (-)Comissões s/Vendas   |
| (-)Outros percentuais sobre preço de venda                                      |
| (4) MÃO-DE-OBRA DIRETA (por unidade produzida)                                  |
| (5 = 1 – 2 – 3 - 4) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA (\$)                        |
| (6) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PERCENTUAL [(5) / (1)] x 100)                        |

Fonte: Wernke (2001, p. 42-43)

- d. no item (4), no caso industrial, se for possível determinar um valor de mão-de-obra por unidade fabricada ou comprada, registrar tal valor;
- e. o valor a constar no item (5) obtém-se ao subtrair do valor registrado no item (1) “Preço de Venda”, dos valores dos itens (2) “Custo Unitário de Compra”, (3) “Despesas Variáveis de Venda” e (4) “Mão-de-obra direta por unidade”, apurando a Margem de Contribuição em \$;
- f. para o item (6) calcular quantos por cento representa a margem de contribuição em \$ (5) do preço de venda (1).

O conhecimento da Margem de Contribuição faculta a obtenção do cálculo do Ponto de Equilíbrio, evidenciado na próxima seção.

## 2.2 - PONTO DE EQUILÍBRIO

Uma importante informação para as empresas advém do cálculo do Ponto de Equilíbrio, sendo este o ponto onde as receitas se igualam às despesas, conforme aduz Leone (1996, p. 421). Este ponto apresenta outras denominações, sendo que as mais

<sup>1</sup> No caso industrial, somar todas matérias-primas utilizadas na fabricação do produto.

comuns são Ponto de Ruptura ou *Break-Even Point* (Dutra, 1995, p. 269), Ponto de Nivelamento, Ponto Crítico ou Ponto de Quebra (Padoveze, 1997, p. 170).

Em Tracy (2000, p. 117), consta que

O Ponto de Equilíbrio é o volume de vendas que, multiplicado pela Margem de Contribuição Unitária resulta em margem total igual ao total das despesas fixas. O Ponto de Equilíbrio indica aos gerentes o volume de vendas a ser atingido apenas para cobrir as despesas fixas do período. Neste ponto, a empresa apresenta lucro tributável igual a zero, e assim não há imposto de renda devido no exercício.

Conforme Santos (1990, p. 151), é essencial conhecer o volume mínimo de vendas que a organização necessita realizar para não operar em prejuízo, ou seja, conhecer o Ponto de Equilíbrio. Este cálculo auxilia de forma eficaz a administração dos recursos econômicos e financeiros da empresa.

Cogan (1999, p. 36), enfatiza que o estudo do ponto de equilíbrio objetiva estabelecer um parâmetro que permita observar, em unidades físicas e/ou monetárias, o ponto onde há equilíbrio entre a totalidade dos custos e das receitas. Abaixo deste nível, a empresa opera com prejuízo; acima, é capaz de gerar lucro e, quando neste nível de operação, têm-se a igualdade entre as receitas e a soma dos custos e despesas.

Viceconti e Neves (1998, p. 155) registram a existência de três tipos de Ponto de Equilíbrio:

- a) Ponto de Equilíbrio Contábil - PEC: é o ponto onde há equilíbrio entre a receita total e a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos;
- b) Ponto de Equilíbrio Econômico - PEE: caracteriza-se pela igualdade da receita total com a soma dos custos e despesas somados, ainda, à remuneração mínima sobre o capital investido pela empresa. Permite, por exemplo, comparar a rentabilidade gerada pela empresa, com a remuneração que se poderia obter caso o capital tivesse sido aplicado no mercado financeiro;
- c) Ponto de Equilíbrio Financeiro - PEF: é a quantidade que iguala a receita total somada aos custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa, (ou seja, excetuando-se os encargos de depreciação).

Como ambos os tipos de Ponto de Equilíbrio possuem fórmulas específicas de cálculo amplamente difundidas na literatura que versa sobre o assunto, por questão de espaço omitem-se neste tais equações.

Convém ressaltar, entretanto, que talvez a principal aplicação da ferramenta Ponto de Equilíbrio seja o seu aspecto de planejamento de cenários, através das simulações que o mesmo possibilita. Por exemplo: conhecendo-se ou estimando-se a capacidade instalada da empresa e considerando-se o mix de produtos fabricados, é possível confrontar esse dado com a quantidade necessária para atingimento do Ponto de Equilíbrio. Com isso, o administrador tem condições de planejar mais adequadamente suas atividades e até verificar se há necessidade de ampliação (ou ociosidade) na capacidade produtiva instalada.

Por outro lado, é necessário ressaltar que o comportamento dos custos (quer sejam Custos Fixos ou Custos Variáveis) pode apresentar alterações quando considerados os diversos níveis de ocupação da capacidade instalada. Neste sentido, o gestor deve procurar conhecer, de forma mais atenta, as possíveis modificações nos custos com a formulação de hipóteses sobre o “mix” de produção e venda previsto para determinado período.

Após calculado o Ponto de Equilíbrio é possível conhecer se a empresa está operando com Margem de Segurança ou não. Este conceito é abordado na seção seguinte.

### 2.3 – MARGEM DE SEGURANÇA

O confronto entre a demanda atual e a ponto de equilíbrio calculado proporciona a informação gerencial conhecida como Margem de Segurança.

Wernke (2001 p. 62) qualifica a Margem de Segurança como excedente das vendas da empresa sobre o ponto de equilíbrio. Deste modo indica o quanto as vendas podem decrescer sem que haja prejuízo para a empresa. Esta informação pode ser obtida das seguintes formas:

- a) Margem de Segurança em R\$ = Venda Efetiva em R\$ - Venda em R\$ no Ponto de Equilíbrio;
- b) Margem de Segurança em Unidades = Vendas (Unidades) – Vendas (Unidades) no Ponto de Equilíbrio;
- c) Margem de Segurança em Percentual = Margem de Segurança R\$ / Vendas Totais R\$.

As próximas seções relatam o estudo de caso realizado e as conclusões pertinentes ao mesmo.

## 3 – ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi realizada no primeiro trimestre de 2002 na empresa “Sool Fação - Indústria e Comércio de Confecções Ltda.” sediada em Tubarão (SC), cuja atividade principal é a prestação de serviços de fação (terceirização de costura industrial para empresas de confecção). Fundada em julho de 1999, conta com cinquenta e dois empregados diretos, entre produção e administração.

Nas seções seguintes evidenciam-se as constatações verificadas no período de estudo, os procedimentos realizados e os resultados alcançados.

### 3.1 – A REALIDADE ENCONTRADA

Após um período de observação e análise da realidade vivenciada pela empresa em lume, puderam ser detectados alguns pontos que merecem destaque.

Verificou-se que as decisões ligadas a custos não são baseadas em cálculos tecnicamente realizados, sendo fundamentadas em meras estimativas. Porém, duas informações precisas e confiáveis puderam ser encontradas: (i) o custo unitário de matéria-prima por produto e (ii) a identificação do tempo de produção de cada peça. Além desses, outros dados como custos de mão-de-obra, tributos, despesas de água, energia elétrica, telefone e outros puderam ser obtidos diretamente das respectivas fontes (folha de pagamento, guia de recolhimentos de impostos, fatura de contas e outros documentos que a empresa mantém arquivados).

O que facilita a administração dos custos da empresa é o fato de que são produzidos basicamente cinco produtos, sendo os demais variações destes. Ainda assim, o gestor desta empresa reconhece a importância de se obter informações mais precisas. Há uma necessidade de se utilizar uma estrutura de identificação de custos que

possibilite a formação de preços de venda orientativos (ou de referência) e verificação da rentabilidade dos produtos, no sentido de assegurar a confiabilidade da tomada de decisões.

Por outro lado, com relação aos aspectos falhos mais diretamente relacionados ao tema enfocado (gestão de custos), puderam ser constatadas as seguintes deficiências:

- 1) ausência de cálculos de custos de forma técnica: os custos dos serviços prestados não vêm sendo calculados de forma adequada e precisa, apenas de forma estimada. É notório que tal fator é de vital importância para um melhor desempenho da empresa, que necessita conhecer detalhadamente a sua estrutura de custos;
- 2) não utilização da análise de custo/volume/lucro: em virtude do item anterior fica prejudicado o emprego da ferramenta gerencial “Análise C/V/L” e a utilização das simulações de cenários que a mesma proporciona;
- 3) inexistência de relatórios gerenciais confiáveis na área de custos: os poucos dados confiáveis na área de custos impossibilitam a elaboração de relatórios gerenciais que possam determinar a rentabilidade dos produtos, que possam informar os produtos a serem incentivados ou que informem a lucratividade da empresa no período, dentre outros pontos.

A seção vindoura estabelece propostas de ações corretivas aos pontos mencionados.

### 3.2 - ESTABELECIMENTO DE AÇÕES PARA CORREÇÃO DOS PONTOS FRACOS

Para sanar os pontos fracos relacionados com a área de custos, elencados na seção anterior, foi proposto à empresa a elaboração e adoção de planilhas de custos. Tais procedimentos são comentados nos próximos tópicos.

Convém salientar, entretanto, que o estudo relatado a seguir baseou-se nos cinco principais tipos de produtos sobre os quais a empresa realiza seus serviços, tendo em vista que os demais itens são variações destes produtos que fundamentaram a pesquisa.

#### 3.2.1 – Cálculo da Margem de Contribuição dos Serviços Prestados

Após obtidos os dados necessários calculou-se a margem de contribuição de cada um dos cinco produtos-base, conforme exemplificado no quadro 2. Tal procedimento utilizou o modelo de formulário mencionado na seção 2.1 deste, onde foram considerados os seguintes fatores:

- a) Preço de venda (unitário) de mercado: o preço que a empresa comercializa cada peça costurada;
- b) Custo (unitário) com matéria-prima empregada: o valor despendido com a linha utilizada para costurar as peças;
- c) Tributos incidentes sobre o preço de venda: basicamente incidem sobre o preço de venda dos serviços prestados o ICMS e o Simples, conforme informado pelo contador da empresa;
- d) Mão-de-obra direta por unidade: considerou-se o valor que cada unidade fabricada consome relacionada com salários e encargos sociais. Tal valor foi baseado na folha

de pagamentos e encargos incidentes, conforme dados obtidos junto à contabilidade da empresa.

Com tais dados obteve-se a margem de contribuição em valor (R\$) e a margem de contribuição em percentual (%) de cada produto. Ainda, calculou-se a margem de contribuição total considerando-se uma estimativa de venda, conforme expresso no quadro 2.

Quadro 2 – Cálculo da Margem de Contribuição

| Produto               | Calça        | Calça    | Calça        | Jaqueta  | Jaqueta  | Totais    |
|-----------------------|--------------|----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Referência            | Trad. Básica | Cargo    | Zipper/perna | Tradic.  | Nylon    |           |
| Preço Venda R\$       | 2,50         | 4,80     | 6,20         | 5,50     | 10,00    |           |
| Matéria-Prima R\$     | 0,30         | 0,35     | 0,40         | 0,50     | 0,50     |           |
| Tributos s/Vendas R\$ | 0,18125      | 0,3480   | 0,44950      | 0,39875  | 0,725    |           |
| Mão-de-obra R\$       | 1,56224      | 3,12448  | 3,90560      | 3,59357  | 6,24895  |           |
| M.C. Unit. R\$        | 0,45651      | 0,97752  | 1,44490      | 1,00768  | 2,52605  |           |
| M. Unit. (%)          | 18,26%       | 20,37%   | 23,30%       | 18,32%   | 25,26%   |           |
| Volume Venda          | 1900         | 2150     | 500          | 1800     | 1990     | 8.340     |
| M. C. Total R\$       | 867,37       | 2.102,17 | 722,45       | 1.813,82 | 5.026,84 | 10.532,65 |
| M. C. Total (%)       | 22,78%       | 25,78%   | 6,00%        | 21,58%   | 23,86%   | 100%      |

Em seguida passou-se à determinação dos custos indiretos da produção, comentados no tópico vindouro.

### 3.2.2 – Cálculo dos Custos Fixos Médios/Mês

O quadro 3 mostra os gastos mensais fixos da empresa, com exceção dos relacionados ao processo produtivo já englobados no cálculo da margem de contribuição (vide item anterior).

Quadro 3 – Custos Fixos Mensais

| Custos Fixos (Média mensal 1º trimestre) |             |
|--|-------------|
| Descrição                                | Valor (R\$) |
| Água                                     | 101,03      |
| Energia Elétrica                         | 450,14      |
| Telefone                                 | 136,02      |
| Combustíveis                             | 150,00      |
| Gás                                      | 25,00       |
| Manutenção Máquinas                      | 550,00      |
| Transporte Funcionários                  | 655,00      |
| Depreciação Máquinas                     | 680,00      |
| Honorários diversos                      | 250,00      |
| Seguros                                  | 72,67       |
| Alvará Funcionamento                     | 34,36       |
| Pró-labore Administração                 | 3.000,00    |
| Material Limpeza/Expediente              | 55,71       |
| TOTAL                                    | 6.104,22    |

Os dados foram obtidos em diversas fontes e principalmente nos controles internos da empresa. Tal valor foi considerado no cálculo do Ponto de Equilíbrio, conforme enfocado na próxima seção.

### 3.2.3 – Cálculo do Ponto de Equilíbrio

No quadro 4 está representado o ponto de equilíbrio da empresa, calculado com base nos dados coletados junto aos controles internos da empresa e nas planilhas elaboradas durante a pesquisa (expressas nos quadros anteriores).

Inicialmente foi calculado o ponto de equilíbrio em unidades e posteriormente o ponto de equilíbrio em valor. Tal informação proporciona um indicativo do volume a ser faturado mensalmente para que a empresa possa equilibrar as receitas aos custos e despesas do período.

No caso do ponto de equilíbrio em unidades, este foi calculado pela fórmula do ponto de equilíbrio mix, proposta por Santos (1990). O cálculo considerou, então:

$$\begin{aligned} \text{PE Mix Unidades: } & \text{Custos Fixos} / (\text{Margem de Contrib. Total} / \text{Venda Unid. total}) \\ \text{PE Mix Unidades: } & \text{R\$ } 6.104,22 / (\text{R\$ } 10.532,65 / 8.340 \text{ unid}) \\ \text{PE Mix Unidades: } & 4.833,46 \end{aligned}$$

Em seguida, para atribuir a quantidade que cabia a cada produto, foi utilizado o percentual do volume total vendido respectivo, conforme demonstrado no quadro 4.

Para determinar o ponto de equilíbrio mix em valor, multiplicou-se a quantidade de cada produto no ponto de equilíbrio mix em unidades pelo respectivo preço de venda. O somatório de todos os produtos proporciona o faturamento mínimo (em R\$) que a empresa deve ter para alcançar o equilíbrio operacional.

Quadro 4 – Ponto de Equilíbrio

| Produto              | Calça        | Calça    | Calça        | Jaqueta  | Jaqueta   | Totais    |
|----------------------|--------------|----------|--------------|----------|-----------|-----------|
| Referência           | Trad. Básica | Cargo    | Zipper/perna | Tradic.  | Nylon     |           |
| M.C. Unit. R\$       | 0,45651      | 0,97752  | 1,44490      | 1,00768  | 2,52605   |           |
| Volume Venda         | 1900         | 2150     | 500          | 1800     | 1990      | 8.340     |
| Percentual do Volume | 22,78%       | 25,78%   | 6,00%        | 21,58%   | 23,86%    | 100,00%   |
| M. C. Total R\$      | 867,37       | 2.102,17 | 722,45       | 1.813,82 | 5.026,84  | 10.532,65 |
| Custos Fixos R\$     |              |          |              |          |           | 6.104,22  |
| P. E. Unidades       | 1.101,15     | 1.246,04 | 289,78       | 1.043,19 | 1.153,31  | 4.833,46  |
| Percentual do Volume | 22,78%       | 25,78%   | 6,00%        | 21,58%   | 23,86%    | 100,00%   |
| Preço Venda R\$      | 2,50         | 4,80     | 6,20         | 5,50     | 10,00     |           |
| P. E. R\$            | 2.752,87     | 5.980,98 | 1.796,61     | 5.737,56 | 11.533,08 | 27.801,11 |

Posteriormente à obtenção do Ponto de Equilíbrio, calculou-se a Margem de Segurança operacional, enfocada na próxima seção.

### 3.2.4 – Cálculo da Margem de Segurança

Após o cálculo do ponto de equilíbrio foi possível calcular a margem de segurança (tanto em unidades, quanto em reais), conforme expresso no quadro 5. Tal

procedimento informa o quanto a empresa está superando o ponto de equilíbrio ou o quanto (em unidades e em R\$) pode o faturamento diminuir até chegar ao ponto de equilíbrio.

Quadro 5 – Margem de Segurança

| Produto          | Calça        | Calça    | Calça        | Jaqueta  | Jaqueta  | Totais    |
|------------------|--------------|----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Referência       | Trad. Básica | Cargo    | Zipper/perna | Tradic.  | Nylon    |           |
| Vendas Previstas | 1900         | 2150     | 500          | 1800     | 1990     | 8.340     |
| P. E. Unidades   | 1.101,15     | 1.246,04 | 289,78       | 1.043,19 | 1.153,31 | 4.833,46  |
| M. S. Unidades   | 798,85       | 903,96   | 210,22       | 756,81   | 836,69   | 3.506,54  |
| Preço Venda R\$  | 2,50         | 4,80     | 6,20         | 5,50     | 10,00    |           |
| M. S. R\$        | 1.997,13     | 4.339,02 | 1.303,39     | 4.162,44 | 8.366,92 | 20.168,89 |

### 3.2.5 – Elaboração de Relatórios Gerenciais

Os procedimentos de cálculo da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio e da margem de segurança ofertam informações que podem ser transformadas em relatórios gerenciais ou analisados diretamente em tais planilhas.

Para efeito de ilustração apresenta-se no quadro 6 uma destas possibilidades de informes gerenciais extraíveis de tais cálculos.

Quadro 6 – Relatório de rentabilidade dos serviços prestados

| Produto          | Calça       | Calça    | Calça        | Jaqueta  | Jaqueta  | Totais           |
|------------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|------------------|
| Referência       | Trad.Básica | Cargo    | Zipper/perna | Tradic.  | Nylon    |                  |
| MC unit. R\$     | 0,45651     | 0,97775  | 1,44490      | 1,00768  | 2,52605  |                  |
| MC unit. %       | 18,26%      | 20,37%   | 23,30%       | 18,32%   | 25,26%   |                  |
| Estimativa Venda | 1.900       | 2.150    | 500          | 1.800    | 1.990    | 8.340 (unidades) |
| MC total R\$     | 867,37      | 2.102,17 | 722,45       | 1.813,82 | 5.026,84 | 10.532,65        |
| % do total       | 8,24%       | 19,96%   | 6,86%        | 17,22%   | 47,72%   | 100,00%          |

Dentre as informações gerenciais obtidas de tal relatório podem ser citadas:

- a) a rentabilidade unitária de cada produto em valor (R\$);
- b) a rentabilidade unitária de cada produto em percentual (%);
- c) a rentabilidade total de cada produto em valor (R\$);
- d) a rentabilidade total de cada produto em percentual do total (%);
- e) quais produtos merecem ser priorizados;
- f) se há uniformidade de rentabilidade entre os produtos ou se há necessidade de alterações nos preços praticados, etc.

Além disso, supondo que estes cinco produtos sejam toda a produção de determinado período da empresa, basta deduzir da margem de contribuição total o valor dos custos indiretos mensais para se apurar o resultado do período. Tal cálculo está evidenciado no quadro 7.

Quadro 7 – Demonstração do Resultado do Período

| Produto                           | Calça       | Calça    | Calça        | Jaqueta  | Jaqueta  | Totais    |
|-----------------------------------|-------------|----------|--------------|----------|----------|-----------|
| Referência                        | Trad.Básica | Cargo    | Zipper/perna | Tradic.  | Nylon    |           |
| MC total R\$                      | 867,37      | 2.102,17 | 722,45       | 1.813,82 | 5.026,84 | 10.532,65 |
| Custos indiretos do período ..... |             |          |              |          |          | 6.104,22  |
| Resultado do período .....        |             |          |              |          |          | 4.428,43  |

O próximo tópico versa sobre a implementação e monitoramento das melhorias propostas.

### 3.3 - IMPLANTAÇÃO E MONITORAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA PROPOSTAS

A implementação das planilhas de custos sugeridas foi facilmente conseguida pela empresa, que já está usando as mesmas em suas atividades gerenciais. Como já dispunha de recursos de informática (hardware) e planilha eletrônica (Excel), bastou um pequeno treinamento para operacionalizar as planilhas e instruções para a adequada interpretação das informações obtidas.

Quanto à monitoração das ações propostas neste estudo, resume-se à atualização dos dados das planilhas à medida que sejam necessários. Tal procedimento pode ser executado pelo gestor da empresa ou algum funcionário da área administrativa, sem maiores problemas.

## 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado mostrou que é possível empregar ferramentas de análise de custos como auxílio à administração, mesmo em empresas de pequeno porte. O aporte de informações propiciado pelas planilhas elaboradas compensa o tempo despendido na coleta de dados e elaboração dos relatórios gerenciais, pois estes contribuem de forma significativa com o processo de tomada de decisão, facilitando-o.

A sua utilização continuada, com as atualizações e aprimoramentos que se fizerem necessários com o tempo, somente acrescentará maior flexibilidade decisória ao gerente da empresa pesquisada. Com a vantagem adicional de não requerer investimentos adicionais em softwares ou consultorias especializadas, desde que mantido o nível atual de operações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COGAN, S. Custos e Preços. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CREPALDI, S. A. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUTRA, R. G. Custos: uma abordagem prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- IUDÍCIBUS, S. Contabilidade Gerencial. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEONE, G. S. G. Curso de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEONE, G. S. G. Custos: planejamento, implementação e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, E. Contabilidade de custos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- PADOVEZE, C. L. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. Tradução de Waltensir Dutra. São Paulo: Campus, 1993.
- SANTOS, J. J. Análise de Custos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TRACY, J. A. Finanças: idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo. 5ª ed. São Paulo: Frase, 1998.

WERNKE, R. Gestão de Custos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.