

SISTEMA DE CUSTOS PARA PEQUENAS EMPRESAS: EXPERIÊNCIA DE UMA EDITORA

SÍLVIA KASSAI
JOSÉ ROBERTO KASSAI

Resumo:

Em trabalhos anteriores já tivemos a oportunidade de tratar da problemática de empresas de pequeno porte. Em contraposição a sua importância no cenário econômico nacional e internacional, estruturam-se de forma bastante simples. Em seu universo palavras como reengenharia, downsizing, empregabilidade, não são tão importantes como nas grandes corporações, disputadas por empresas de consultoria empresarial. Por não terem acesso à consultoria e à profissionais de sólida formação acadêmica muitas padecem. Essa é uma realidade que entidades como o SEBRAE e centros de formação como a USP buscam reverter com iniciativas como a estruturação de escritórios com pessoal treinado para esclarecer dúvidas de novos empreendedores, centros de incubação de empresas, serviços de atendimento telefônico, empresas juniores, subsídio para contratação de consultores e outros. Apresentamos nesse artigo resultados de nossa experiência como consultores de uma editora de pequeno porte, em um processo de reestruturação organizacional. Com um passado de participação expressiva no mercado editorial, a empresa enfrentava uma crise de sucessão, na qual os familiares, com pontos de vista diversos sobre o negócio, assumiam a função antes ocupada pelo patriarca da família. Ressaltaremos especificamente aspectos ligados a reorganização das áreas contábil e financeira da empresa.

Palavras-chave:

Área temática: Modelos de Mensuração e gestão de custos para micro, pequenas e médias empresas. Casos Aplicados

SISTEMA DE CUSTOS PARA PEQUENAS EMPRESAS: EXPERIÊNCIA DE UMA EDITORA

Silvia Kassai – Mestre e Doutoranda Contabilidade

José Roberto Kassai – Mestre e Doutorando em Contabilidade

Professores da FEA/USP e Fipecafi

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – FEA 3 – 2º andar – salas 237/235

05508-900 – São Paulo – SP

email: sikassai@usp.br

home-page: <http://www.fea.usp.br/>

RESUMO

Em trabalhos anteriores já tivemos a oportunidade de tratar da problemática de empresas de pequeno porte. Em contraposição a sua importância no cenário econômico nacional e internacional, estruturam-se de forma bastante simples. Em seu universo palavras como reengenharia, downsizing, empregabilidade, não são tão importantes como nas grandes corporações, disputadas por empresas de consultoria empresarial. Por não terem acesso à consultoria e à profissionais de sólida formação acadêmica muitas padecem. Essa é uma realidade que entidades como o SEBRAE e centros de formação como a USP buscam reverter com iniciativas como a estruturação de escritórios com pessoal treinado para esclarecer dúvidas de novos empreendedores, centros de incubação de empresas, serviços de atendimento telefônico, empresas juniores, subsídio para contratação de consultores e outros.

Apresentamos nesse artigo resultados de nossa experiência como consultores de uma editora de pequeno porte, em um processo de reestruturação organizacional. Com um passado de participação expressiva no mercado editorial, a empresa enfrentava uma crise de sucessão, na qual os familiares, com pontos de vista diversos sobre o negócio, assumiam a função antes ocupada pelo patriarca da família. Ressaltaremos especificamente aspectos ligados a reorganização das áreas contábil e financeira da empresa.

Área Temática:

MODELOS DE MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. CASOS APLICADOS.

SISTEMA DE CUSTOS PARA PEQUENAS EMPRESAS: EXPERIÊNCIA DE UMA EDITORA

1. APRESENTAÇÃO

Em trabalhos anteriores já tivemos a oportunidade de tratar da problemática de empresas de pequeno porte. Em contraposição a sua importância no cenário econômico nacional e internacional, estruturam-se de forma bastante simples. Em seu universo palavras como reengenharia, downsizing, empregabilidade, não são tão importantes como nas grandes corporações, disputadas por empresas de consultoria empresarial. Por não terem acesso à consultoria e à profissionais de sólida formação acadêmica muitas padecem. Essa é uma realidade que entidades como o SEBRAE e centros de formação como a USP buscam reverter com iniciativas como a estruturação de escritórios com pessoal treinado para esclarecer dúvidas de novos empreendedores, centros de incubação de empresas, serviços de atendimento telefônico, empresas juniores, subsídio para contratação de consultores e outros.

Apresentamos nesse artigo resultados de nossa experiência como consultores de uma editora de pequeno porte, em um processo de reestruturação organizacional. Dedicada a títulos esotéricos e de auto-ajuda, com um passado de participação expressiva no mercado editorial, a empresa enfrentava uma crise de sucessão, na qual os irmãos, com pontos de vista diversos sobre o negócio, assumiam a função antes ocupada pelo patriarca da família. Ressaltaremos especificamente aspectos ligados a reorganização das áreas contábil e financeira da empresa.

2. MAIS UMA VEZ AS PEQUENAS EMPRESAS

As empresas de pequeno porte têm desempenhado um papel importante na economia mundial. Nascedouro de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de emprego e oportunidades, realização de sonhos...: por tudo isso representam antes que um tema de estudo, uma paixão.

Uma paixão para pesquisadores, uma paixão muito maior para seus gestores. A consultoria a EPPs tem mostrado como a administração dessas empresas mobiliza e envolve famílias inteiras. Essa é uma de suas características mais marcantes: a grande maioria das empresas de pequeno porte são negócios de fundo de quintal, que contam com a atuação de vários membros da família, a um ponto em que não são diferenciáveis a vida cotidiana da família, da rotina da empresa. O carro de entregas da empresa, é o automóvel da família. Entre seus diretores estão pais e mães, que serão sucedidos por filhos e filhas e, quiçá, por netos e netas. As reuniões de sócios ocorrem na mesa de café da manhã, sendo que os acionistas majoritários já se encontraram no banheiro, em frente ao espelho, enquanto preparavam-se para começar o dia.

Na verdade, essa “simplicidade” em sua administração é no que se resume seu maior ponto de força: a flexibilidade e grande rapidez de adaptação. Mas é muitas vezes também a causa de sua maior fraqueza. Não são poucos os textos que tratam da sucessão empresarial, que não é problema restrito nas empresas de pequeno porte, mas envolve igualmente grandes conglomerados de origem familiar.¹

¹ Basta que nos lembremos dos casos do Bradesco, do Grupo Pão-de-Açúcar ou das Indústrias Matarazzo.

Em trabalhos anteriores a problemática das empresas de pequeno porte já foi abordada do ponto de vista da gestão financeira de seus recursos, com a proposição de uma ferramenta simples e acessível: o fluxo de caixa.

No presente artigo pretende-se abordar a implantação de um Sistema de Informações Gerenciais em uma pequena editora, como parte de um processo de profissionalização, no contexto da sucessão familiar.

3. O CASO DA EDITORA ZIKAYA – UMA EXPERIÊNCIA REAL

A editora Zikaya procurou a ajuda de consultores por estar empenhada na implantação de um Sistema de Informações Gerenciais para suporte ao processo de tomada de decisões. O controle econômico de suas atividades teria por base um banco de dados, com informações quantitativas e econômicas, e estas, por sua vez, organizadas em um Plano de Contas Resumido.

Abordamos, a seguir, os conceitos contábeis implícitos no Plano de Contas proposto importantes para homogeneização da linguagem e dos critérios a serem adotados pelos profissionais da empresa.

- *Regime de competência:* as despesas ou receitas deverão ser reconhecidas no momento em que ocorrem os respectivos fatos geradores, independentemente de seu pagamento ou recebimento.
- *Despesas:* são gastos que já foram consumidos e não trarão benefícios futuros.
- *Custos:* são os gastos que compõem o valor dos estoques de livros (ativo) e somente serão despesas quando de sua baixa, pela venda.
- *Imobilizado:* são os gastos que geram benefícios futuros para a empresa por um longo prazo (mais de um ano). Exemplo: a compra de um veículo não é custo nem despesa, mas sim imobilizado que será útil para a empresa por vários anos.
- *Depreciação:* é uma despesa correspondente a apropriação do desgaste de um imobilizado. No exemplo anterior estimamos a vida útil do veículo em 5 anos e durante esse período iremos apropriar 1/60 avos por mês na forma de despesa de depreciação.

Cálculo da despesa de depreciação mensal:

Item do Imobilizado	Valor A	% B	Período C	Valor Mensal D=A * B : C
Edifícios	R\$ 550.400	4%	12	R\$ 1.835
Veículos	R\$ 43.516	20%	12	R\$ 725
Móveis e Utensílios	R\$ 86.000	10%	12	R\$ 717
<i>Total</i>				<i>R\$ 3.277</i>

- *Despesas Antecipadas:* a empresa pode pagar alguma despesa que irá gerar benefícios por mais de um mês (Seguros, Assinatura de revistas, Jornais). Neste caso, o valor total pago não deve ser apropriado em um único mês, mas proporcionalmente ao período de sua vigência.

Cálculo da despesa mensal: Apólices vigentes = R\$ 8.346,23 : 12 = R\$ 696

- *Valores em moeda constante:* os valores serão considerados por seus valores a vista. No caso das vendas a prazo (ou compras a prazo) devemos efetuar um ajustes para trazê-los a seu valor a vista, excluindo os juros e a inflação que estão embutidos no preço.
- *Provisões para férias e 13º salário:* apesar de o pagamento de férias e 13º salário ocorrer uma vez no ano, ou duas, havendo antecipação, as empresas devem provisionar as despesas mensalmente, na forma de 1/12 avos do valor total. Desta forma, os lucros serão apurados de forma coerente e consistente.

Apresentamos no Quadro 1 – Plano de Contas Analítico, as contas a serem utilizadas pelo Sistemas de Informações da empresa.

Quadro 1 – Plano de Contas Analítico

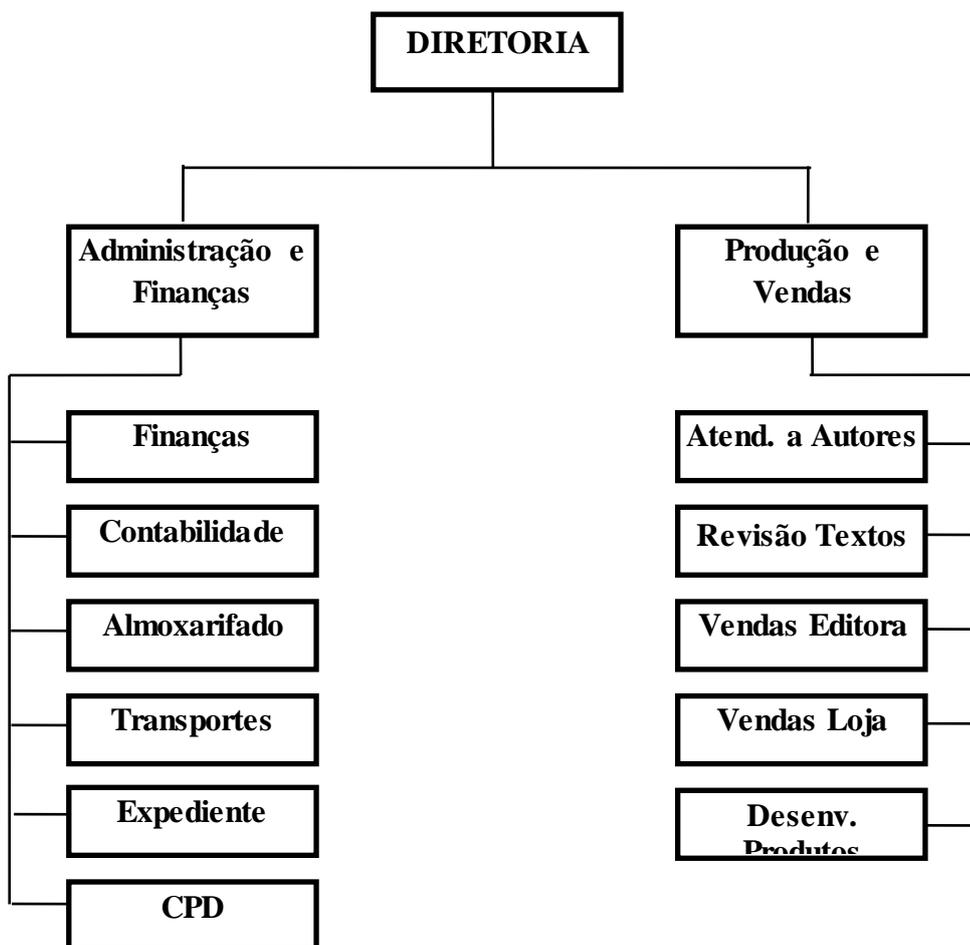
100 PESSOAL	304 Serviços de Tradução
101 Salários e remunerações	305 Serviços de Editoração Eletrônica
102 Férias	306 Criação de Ilustrações, Capas e Códigos de Barra
103 13º Salário	307 Reproduções
105 Previdência Social	399 Outros
104 F.G.T.S.	
105 Vale Transporte	400 GASTOS GERAIS E ADMINISTRATIVOS
106 Prêmios e Gratificações	401 Serviços Profissionais de Terceiros
103 Aviso Prévio e Indenizações	402 Prêmios de Seguros
104 Cesta Básica	403 Condomínios Prediais
105 Assistência Médica e Social	405 Gastos com Veículos
106 Honorários da Diretoria e Conselho	406 Telecomunicações
200 DESPESAS COMERCIAIS	407 Energia Elétrica, Água e Gás
201 Fretes e carretos	409 Impressos e Materiais de Escritório
202 Comissões sobre vendas	410 Serviços de Correio
203 Propaganda e publicidade	411 Materiais de Limpeza
204 Participações em feiras e congressos	412 Livros, Jornais, Boletins e Revistas
205 Embalagens	414 Lanches e Refeições
206 Direitos autorais	415 Viagens, Conduções e Estadias
207 Catálogos e Prospectos	416 Impostos, Taxas e Contribuições
300 PRODUÇÃO DE LIVROS	418 Manutenção e Reparos
301 Impressão de Livros e Papel	420 Consórcios e Arrendamento Mercantil
302 Fotolitos	421
303 Serviços de Revisão	

<p>422 Contribuições a Associações de Classe</p> <p>423 Despesas com Informática</p> <p>425 Desembaraço com Exportações</p> <p>426 Treinamento de Profissionais e Empregados</p> <p>427 Brindes e Donativos</p>	<p>428 Depreciações</p> <p>499 Outros</p> <p>500 ENCARGOS FINANCEIROS LÍQUIDOS</p> <p>501 Despesas Financeiras</p> <p>502 Receitas Financeiras</p>
---	---

4. ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA PEQUENA EMPRESA – UM MODELO

A implantação de um Sistema de Informações deve tomar por base o modelo organizacional da empresa. No caso da Editora Zikaya a estrutura organizacional encontrada era representada pelo Organograma apresentado no Quadro 2 – Estrutura Organizacional Inicial.

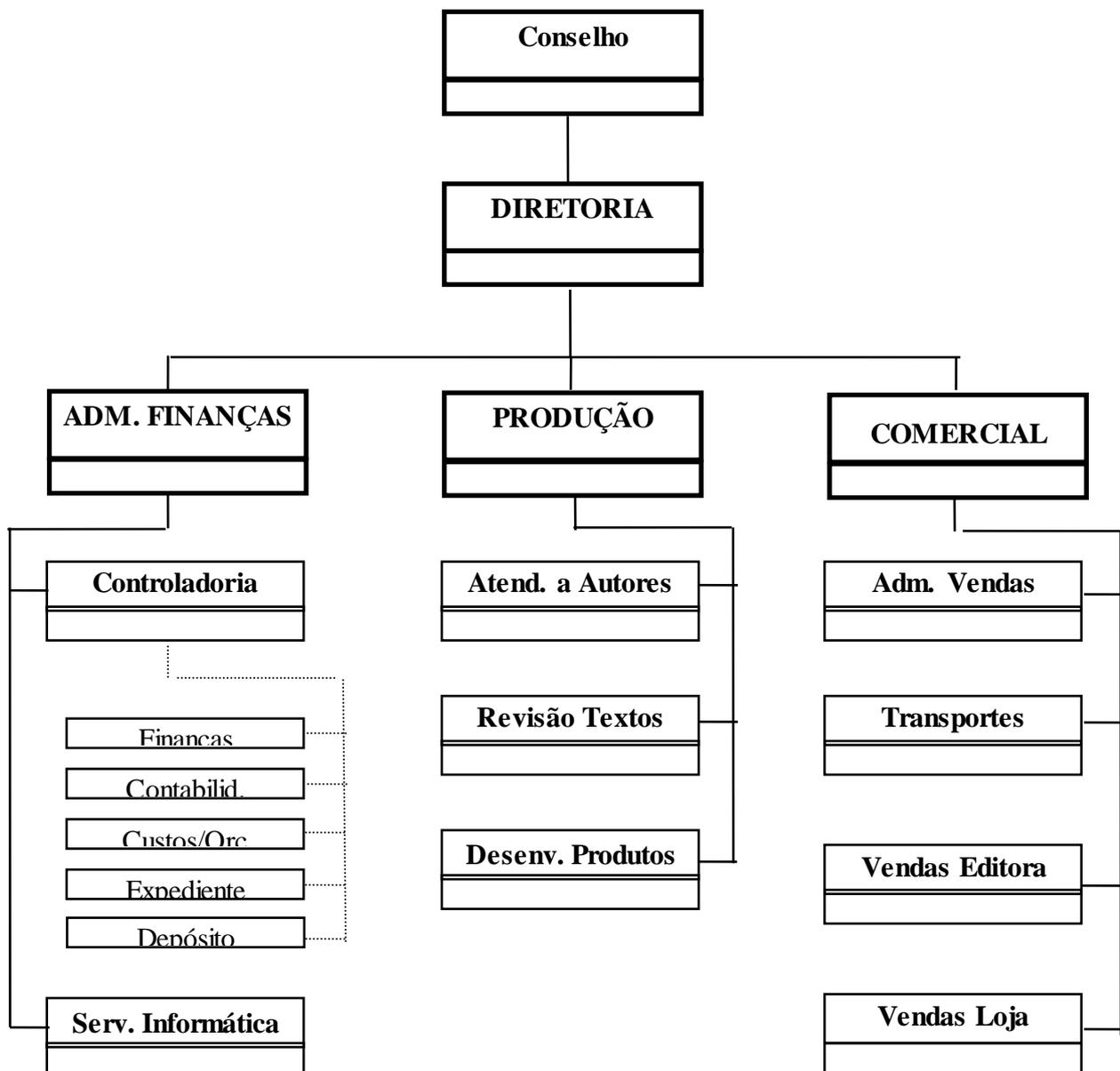
Quadro 2 - Estrutura Organizacional Inicial



O modelo adotado justificava-se pela necessidade de resolver a crise sucessória na empresa. Os irmãos assumiam Diretorias distintas, que podiam então funcionar de forma independente. A atuação independente das Diretorias, ao resolver o problema da família, criava um problema para a empresa: a falta de sincronia nas ações geravam quebras no fluxo de decisão e informação. Eram duas empresas atuando em sentidos por vezes diversos. Nas entrevistas com os diretores e a família ficava latente o perfil diferencial dos irmãos: um com talento para a comercialização e o contato com os autores; o outro, com interesse apenas na administração da empresa.

Foi proposta uma estrutura modificada com o propósito de ressaltar a atuação de cada Diretor e de atingir a sincronia necessária ao negócio. Foi criado um Conselho de Administração com a participação da irmã e da matriarca da família, que atuaria na resolução dos conflitos entre os irmãos de forma a sustentar a sobrevivência da empresa.

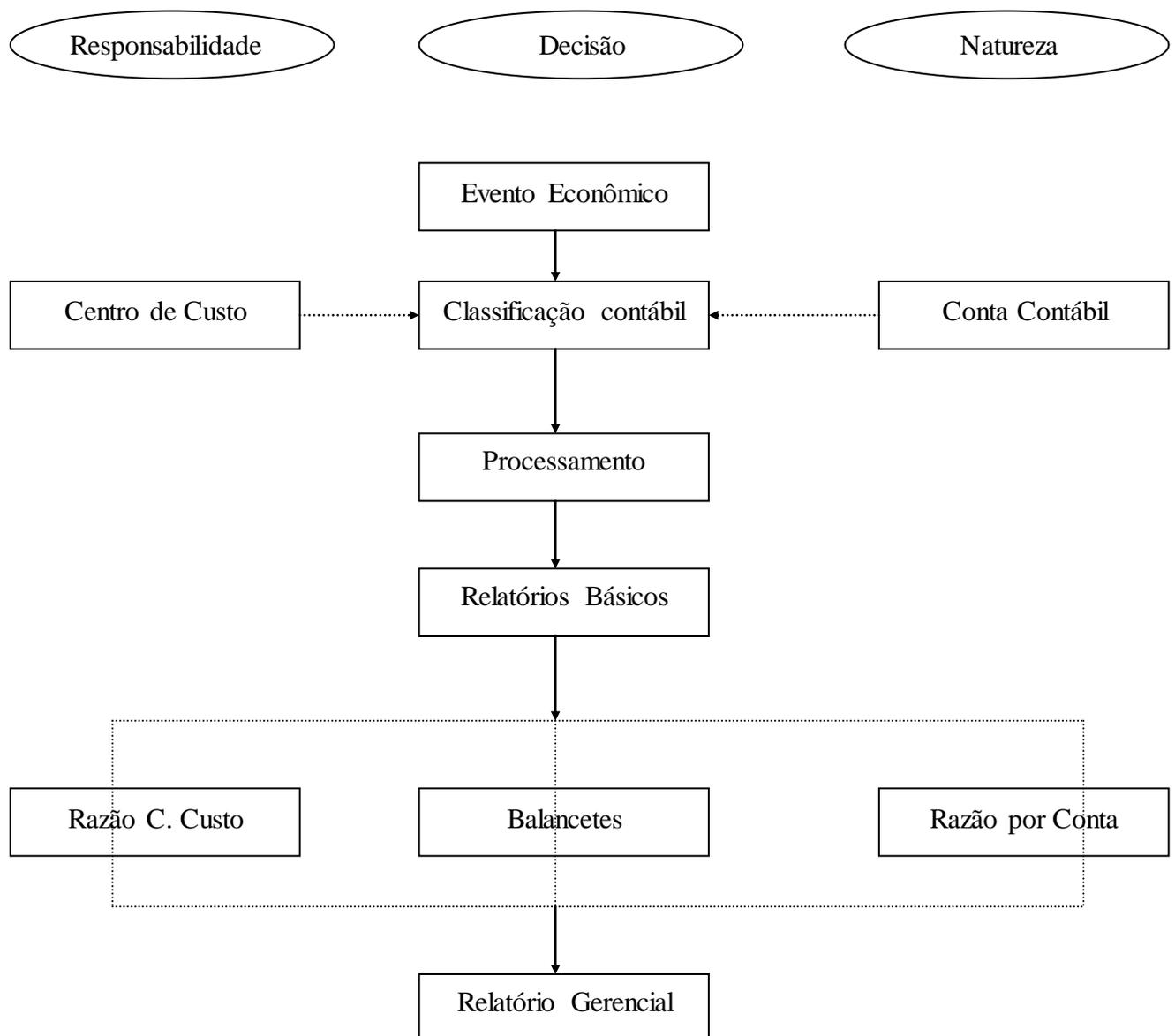
Quadro 3 – Estrutura Organizacional Proposta



O Sistema de Informações Gerenciais ficou a cargo de um funcionário de confiança da família, com a criação da Controladoria. Dessa forma, teria a imparcialidade desejável.

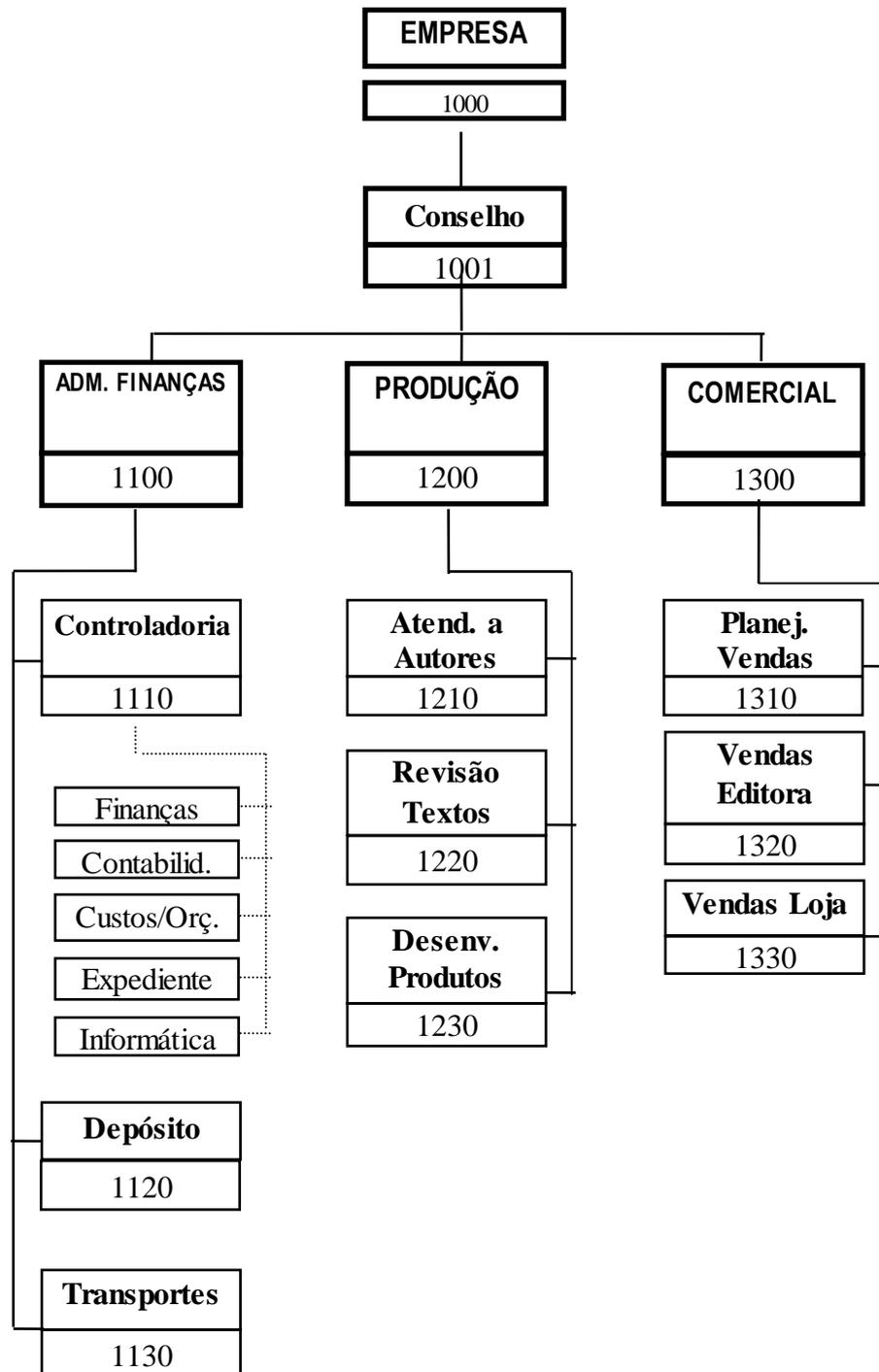
Para implantação do Sistema de Informações Gerenciais foi desenhado um Subsistema de Custos. Com base na análise organizacional da empresa, foi sugerida uma estrutura de Centros de Custos bastante simples, que relacionaria a cada evento econômico um centro de responsabilidade. Dessa forma, interagem no modelo de decisão da empresa, Responsabilidade, Decisão e Natureza de cada operação, conforme estrutura apresentada esquematicamente no Quadro 4 – Desenho do Subsistema de Custos.

Quadro 4 – Desenho do Subsistema de Controle de Custos



A Estrutura de Centros de Custos teve origem na estrutura organizacional proposta, identificando a cada nível da administração os eventos econômicos de sua responsabilidade. Assim seria possível identificar e controlar os custos e despesas em cada centro de responsabilidade.

Quadro 5 – Estrutura de Centros de Responsabilidade



O apontamento dos custos e despesas seria feito pelos centros de responsabilidade por meio de planilhas extremamente simples que acompanhariam a emissão dos pedidos de compra. Seriam gerados pelo sistema o Razão por Conta e o

Razão por Centro de Custo para possibilitar a conferência e consistência das informações. O método de custeio adotado não previa rateio de custos e despesas. Definiu-se que custos e despesas que beneficiassem a empresa como um todo seriam identificados ao centro de custo 1000 – Empresa.

5. PRINCIPAIS RELATÓRIOS

Os primeiros relatórios gerados pelo sistema permitiram a identificação, análise e segregação dos custos e despesas da Editora. Os custos totais foram segregados por sua natureza e por centro de custos.

Tabela 1 – Custos Totais por Natureza

Cód.	Conta	Produção	Adm. Fin.	Vendas	Total	%
100	Pessoal	4.873	16.777	6.275	27.925	31,5
200	Despesas Comerciais	0	0	9.346	9.346	10,6
300	Produção de Livros	25.702	0	0	25.702	29,0
400	Gastos Gerais e Administrativos	5.931	4.214	5.462	15.607	17,6
500	Despesas Financeiras	0	10.000	0	10.000	11,3
	Total	36.506	30.991	21.083	88.580	100
	%	41,2	35,0	23,8	100	

Os custos foram classificados também de acordo com seu relacionamento com o volume de produção.

Tabela 2 – Classificação dos Custos

Classificação dos Custos	R\$	%
Custos Fixos	45.299	51,1
Custos e Despesas Variáveis	33.281	37,6
Despesas Financeiras	10.000	11,3
Total	88.580	100

Para auxiliar no controle de custos foi traçada a Curva ABC dos custos e despesas da empresa.

Tabela 3 – Curva ABC dos Custos

Item	Conta	Descrição	R\$	% Total	%ABC
1º	301	Impressão de Livros e Papel	19.667	22,2	22
2º	150	Honorários de Diretoria e Conselho	15.696	17,7	40
3º	501	Despesas Financeiras	10.000	11,3	51
4º	101	Salários	6.378	7,2	58
5º	202	Comissões sobre vendas	3.468	3,9	62
6º	428	Depreciações	3.277	3,7	66
7º	302	Fotolito	3.053	3,4	69
8º	414	Lanches e Refeições	2.250	2,5	72
9º	206	Direitos Autorais	1.938	2,2	74
10º	105	Previdência Social	1.745	2,0	76
11º	207	Catálogos e Prospectos	1.600	1,8	78
12º	305	Serviços de Editoração Eletrônica	1.500	1,7	80

Analisando a Curva ABC de custos e despesas da Editora foi possível concluir:

- ✓ Se a empresa acompanhasse os primeiros 12 itens (20% dos itens do plano de contas) estaria abrangendo 80% do total de custos e despesas;
- ✓ Cada gestor de recursos deveria priorizar esse itens mais importantes;
- ✓ Os custos relacionados com a produção poderiam aumentar proporcionalmente ao aumento do volume de produção de livros, porém sempre mantendo-se a margem de lucro desejada;
- ✓ Já os custos de natureza fixa deveriam ser administrados buscando mantê-los dentro do padrão determinado.

Completavam-se os relatórios de custos e despesas com as demonstrações detalhadas de custos e despesas fixos e variáveis e com a análise da folha de pagamento.

Os relatórios gerenciais incluíam ainda a Demonstração de Resultados e Desempenhos e o Modelo de Formação de Preços. Esses relatórios, mais do que espelhar os dados contábeis reais da empresa, resumiam o modelo decisório do gestor comercial. Foram preparados tendo por base as entrevistas com o Diretor Comercial, que negociava diretamente com as distribuidoras de livros as vendas da Editora.

Tabela 4 - Demonstração de Resultados e Desempenhos

Receita a preço de capa	192.454	188,68
(-) Desconto (média de 47%)	90.453	88,68
RECEITA DE VENDAS (média 11.800 livros/mês)	102.000	100,00
(-) DEDUÇÕES	(17.932)	-17,58
(-) PIS	(663)	-0,65
(-) Cofins	(2.040)	-2,00
(-) Comissões sobre vendas	(3.468)	-3,40
(-) Prêmios para funcionários	(1.283)	-1,26
(-) Fretes e Carretos	(470)	-0,46
(-) Embalagens	(420)	-0,41
(-) Direitos Autorais	(1.938)	-1,90
(-) Custo Financeiro	(7.650)	-7,50
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	84.068	82,42
(-) Custo do Livro (\$4,29 – AVP 6%)	(47.672)	-46,74
MARGEM DA CONTRIBUIÇÃO	36.396	35,68
(-) Custo Fixo	(43.980)	-43,12
LUCRO LÍQUIDO	(7.584)	-7,43

A análise da Demonstração de Resultados e Desempenhos mostrava um resultado negativo. As explicações para esse resultado encontravam-se no Modelo de Preços adotados pelo Diretor Comercial.²



Componentes do Mark-up:

a) Despesas Variáveis (DV):		
✓ PIS	0,65	
✓ Cofins	2,00	
✓ Comissões	3,40	
✓ Prêmios	1,26	
✓ Fretes e Carretos	0,46	
✓ Embalagens	0,41	
✓ Direitos Autorais	1,90	10,08%
b) Despesas Financeiras (DF)		15,00%
c) Margem de Contribuição (MC)		40,00%
d) Desconto (D)		47,00%

$$Mark - up = \frac{1}{(1 - DV - DF - MC)} * \frac{1}{(1 - D)}$$

Assim,

$$Mark - up = \frac{1}{(1 - 0,1008 - 0,15 - 0,40)} * \frac{1}{(1 - 0,47)} = 5,4$$

Assim, enquanto o mark-up calculado retornava o valor de 5,4, o mark-up adotado pela empresa era de 2,14. Qual era a explicação do Diretor Comercial?

O Diretor Comercial seguia o mesmo procedimento adotado pelo seu pai: relacionava os principais custos de produção dos livros, somava e multiplicava esse resultado por 7. Porém, a negociação de seu pai acontecia com livreiros, não com grandes distribuidoras. Atualmente, as grandes distribuidoras tinham um poder de barganha muito diferente dos livreiros de ontem, o que havia feito com que se chegasse

² Um ponto sempre ressaltado em nossos trabalhos é a importância de o empreendedor conhecer seu negócio. Nesse ponto é que se encontra a chave do sucesso (ou do fracasso). E exatamente através da preparação e análise de relatórios como a Demonstração de Resultado é que se aumenta o conhecimento do negócio. Para os gestores da Editora o resultado negativo não era surpreendente. Já sabiam que seria assim. Importante foi a possibilidade de identificar a causa desse resultado.

a descontos em média de 47%. Esses descontos consumiram a margem de contribuição da empresa, que começou então a acumular resultados negativos.

Essa descoberta, de como se formava o mark-up multiplicador, foi o que mais impressionou o Diretor no trabalho de consultoria. Já havia uma compreensão de que o número não era uma abstração sem sentido prático. Assim, a explicação de como o fundador da empresa encontrou o número foi importantíssimo para o gestor.³

A partir dessa compreensão a gestão de preços foi modificada. Ficou claro que as distribuidoras determinavam a margem que ficaria com a editora e o mercado determinava o preço máximo do livro. Então tornava-se importante a gestão de custos da empresa e seu reposicionamento no mercado. E aqui estava a maior contribuição do processo de consultoria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática das empresas de pequeno porte é uma constante nos jornais e revistas. Existem mesmo títulos dedicados unicamente ao exame desse tema. A atuação de entidades como o SEBRAE tem aumentado mais ainda a atenção para os problemas das EPPs.

O governo freqüentemente tem atuado em políticas de apoio às empresas de pequeno porte, realçando sua importância no cenário econômico nacional.

As universidades têm igualmente dado sua contribuição com programas de incubação de empresas, acesso à tecnologia, consultoria especializada.

Nesse contexto esperamos estar oferecendo por meio da apresentação e discussão do presente estudo de caso uma oportunidade de refletirmos novamente sobre essa temática. E colocando nas mãos daqueles que se interessam por esse tema ferramentas que efetivamente ajudem aos empreendedores de empresas de pequeno porte.

7. BIBLIOGRAFIA

- GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo contábil do sistema de informação de gestão econômica uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. São Paulo: USP. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Contabilidade da FEA/USP, 1990.
- KASSAI, J.R. & Sílvia et. al. *Retorno de investimento – abordagem matemática e contábil do retorno de investimento*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KASSAI, J.R. & Sílvia. *Custos e resultados nas atividades avícolas – modelo aplicável também às outras atividades rurais*. São Paulo: IOB, caderno temática contábil e balanços nº. 14 de abril/93, pag. 118 a 124.

³ O Diretor Comercial nos pediu que o cálculo do mark-up foi repetido 3 vezes. Ficou realmente impressionado com a explicação de como era obtido aquele número. O mais importante, a explicação de como seu pai havia chegado àquele número; que não havia sido intuição ou magia, e sim conhecimento do negócio.

- KASSAI, J.R. & Sílvia. *Gestão de custos na avicultura e atividades rurais*. Curitiba: Enanpad. Artigo apresentado no XVIII Congresso ENANPAD de 1994, em Curitiba/PR.
- KASSAI, J.R. & Sílvia. *Fluxo de caixa prospectivo aplicável às atividades rurais*. São Paulo: IOB, caderno temática contábil e balanços nº. 26 de agosto/94.
- LEONE, George S. G. *Custos – planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas, 2ªed., 1998.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 6ª ed. São Paulo, 1998.
- NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1998.