

As Pequenas Empresas e a Relevância das Informações de Contabilidade: O Caso das Massas e Salgados

Ana Cristina De Faria

Otávio José de Oliveira

Sílvia Carolina de Paula Souza

Resumo:

Este artigo teve por objetivo, destacar a importância das informações de Contabilidade para a pequena empresa, evidenciando, também, a responsabilidade social dos profissionais de Contabilidade. Como metodologia, foi desenvolvido um Estudo de Caso em uma pequena empresa do ramo alimentício de massas e salgados, em que foram inseridos conceitos relevantes aplicados a seu desenvolvimento, baseados em pesquisa bibliográfica. A referida empresa, visando à eficácia de seu processo de gestão, buscou assessoria em um Laboratório-Empresa de uma Universidade paulista que tem como principal objetivo aliar a teoria aprendida na sala de aula com a prática empresarial. Durante a execução dos trabalhos, foram desenvolvidos diversos relatórios contábil-gerenciais, tais como: de apuração de custos dos processos / atividades existentes, de custos e preços unitários de seus produtos, de análise de rentabilidade dos mesmos e um modelo de decisão. Constatou-se que, com a utilização de relatórios de Contabilidade, úteis e oportunos, o gestor da pequena empresa pode otimizar seu resultado econômico, atingindo a eficácia desejada.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

As Pequenas Empresas e a Relevância das Informações de Contabilidade: O Caso das Massas e Salgados

RESUMO

Ana Cristina de Faria

Universidade São Judas Tadeu

anacfaria@uol.com.br

Otávio José de Oliveira

Universidade São Judas Tadeu

Sílvia Carolina de Paula Souza

Universidade São Judas Tadeu

Este artigo teve por objetivo, destacar a importância das informações de Contabilidade para a pequena empresa, evidenciando, também, a responsabilidade social dos profissionais de Contabilidade. Como metodologia, foi desenvolvido um Estudo de Caso em uma pequena empresa do ramo alimentício de massas e salgados, em que foram inseridos conceitos relevantes aplicados a seu desenvolvimento, baseados em pesquisa bibliográfica. A referida empresa, visando à eficácia de seu processo de gestão, buscou assessoria em um Laboratório-Empresa de uma Universidade paulista que tem como principal objetivo aliar a teoria aprendida na sala de aula com a prática empresarial. Durante a execução dos trabalhos, foram desenvolvidos diversos relatórios contábil-gerenciais, tais como: de apuração de custos dos processos / atividades existentes, de custos e preços unitários de seus produtos, de análise de rentabilidade dos mesmos e um modelo de decisão. Constatou-se que, com a utilização de relatórios de Contabilidade, úteis e oportunos, o gestor da pequena empresa pode otimizar seu resultado econômico, atingindo a eficácia desejada.

Área Temática

11. Gestão de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas

As Pequenas Empresas e a Relevância das Informações de Contabilidade: O Caso das Massas e Salgados

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência das empresas está relacionada, hoje em dia, à capacidade de prever cenários adversos ou favoráveis, bem como, ser flexível para efetivar mudanças rápidas de rumo para se adaptar à nova realidade. Nesse contexto, a informação contábil é fundamental para orientar o gestor em suas decisões cotidianas e evidencia-se a responsabilidade social do profissional de Contabilidade no processo de geração e comunicação da referida informação.

HORNGREN *et. al.* (2004) comentaram que a utilidade da informação contábil está associada:

- ao planejamento e controle de operações rotineiras, a curto prazo;
- à tomada de decisões não-rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar o preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e,
- à formulação de políticas gerais e planos de longo prazo.

Dessa maneira, a Contabilidade apresenta-se como um instrumento de gestão essencial para assegurar a eficácia de uma empresa, independentemente de seu porte ou da forma de tributação a que esteja sujeita. Principalmente no Brasil, onde se enfrenta um cenário econômico de oscilações freqüentes, de altas taxas de juros e carga tributária relevante, a pequena empresa precisa valer-se de todas as oportunidades possíveis para sobreviver e manter sua função sócio-econômica de gerar emprego e renda.

Em vista das dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, muitas vezes, deixam de aproveitar inúmeras oportunidades de mercado, ocasionando, inclusive, o fechamento de milhares de empresas. De acordo com NEGRÃO (2004), na reportagem “*Contabilista ajuda pequenas empresas a reduzirem nível de mortalidade*”, a taxa de mortalidade de micros e pequenas, teve um crescimento de 362,0% entre 1996 (9.736 empresas) e 2002 (cerca de 45 mil empresas).

Para auxiliar na melhoria desse quadro, ou seja, visar à continuidade dessas empresas, é relevante que o processo de tomada de decisão dos pequenos empresários esteja fundamentado em relatórios contábil-gerenciais úteis e oportunos. Esse é o objetivo principal deste artigo: **evidenciar que o processo de tomada de decisões realizado com base em informações contábil-gerenciais pode aumentar as chances de sobrevivência e sucesso das pequenas empresas.**

Este artigo está estruturado em mais cinco tópicos, além desta **Introdução: 2 – As Pequenas Empresas** – em será comentado sobre as empresas de pequeno porte no Brasil e os desafios a que estão expostas; **3 – A Metodologia Adotada** – evidenciando a metodologia empregada no desenvolvimento deste trabalho; **4 - O Caso das Massas e Salgados** –contempla as etapas do trabalho desenvolvido por uma equipe de alunos e professores de uma Universidade para uma pequena empresa, no que tange ao desenvolvimento de relatórios contábil-gerenciais de apoio a seu processo de gestão; as **Considerações Finais** sobre o assunto e as **Referências Bibliográficas** que permeiam o artigo.

2. AS PEQUENAS EMPRESAS

As empresas podem ser classificadas de diversas maneiras: em relação ao seu porte: número de funcionários, patrimônio líquido, faturamento, etc. Adotar uma regra geral para agrupar essas empresas pode criar divergências, pois o que é grande para um setor, pode ser pequeno para outro. A definição e o estabelecimento de padrões são fundamentais para estudos e análises comparativas quanto ao número de postos de trabalhos, salários e características empreendedoras. Para fins estatísticos, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004) utiliza o critério de número de empregados para definir o porte das empresas, conforme se observa na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas

Classificação (Porte)	Número de empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro Empresa	Até 19	Até 09
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
Média Empresa	100 a 499	50 a 99
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Adaptada do SEBRAE (2004)

SCHEL (1995) afirma que as pequenas empresas, além de um pequeno número de empregados, possuem as seguintes características: a) estrutura organizacional simples, poucos níveis hierárquicos e, grande concentração de autoridade; b) ocupa um espaço bem definido no mercado em que atua; c) possui flexibilidade de localização, espalhando-se por todo o território nacional e desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento; d) maior intensidade de trabalho; e) proprietário e administração interdependentes: não há uma diferença entre os assuntos particulares e empresariais, pois, em geral, o empreendedor utiliza a mesma conta bancária de sua empresa, o que fere o Princípio da Entidade¹ e, f) predominância absoluta do capital privado nacional. Nas pequenas empresas, a produção em pequenas séries tem a possibilidade de responder às oportunidades com rapidez e atender a mercados pequenos e especializados.

As chances de uma empresa encerrar suas atividades não dependem de um fator isoladamente, mas de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir esse risco. O primeiro ano de vida representa o período de maior risco para a pequena empresa, pois é o período em que procura firmar-se no mercado, testar a aceitação de seu produto e criar seus instrumentos e mecanismos de controle e gestão.

Os pequenos empresários vêm enfrentando, principalmente, três grandes dificuldades: Crédito, Mercado e Tributos. SCHEL (1995) acredita que algumas iniciativas fundamentais para o sucesso dos pequenos negócios estão inseridas dentro do ambiente de competência do poder público, tais como: acesso da mão-de-obra a treinamento e educação básica; disponibilidade de crédito; criação de mecanismos de estímulo e acesso ao mercado e fomento de programas de formação de empreendedores.

LONGENECKER *et. al.* (1997), por sua vez, comentam que um dos maiores obstáculos à competitividade das pequenas empresas brasileiras é a dificuldade de acesso às ferramentas de ponta da tecnologia de informação e às técnicas modernas de gestão. Devido a essas carências, encontram-se despreparadas para concorrer em um cenário globalizado, onde são exigidos altos níveis de competitividade e de qualidade. Essas empresas ainda sofrem com a inexistência de um tratamento justo, por parte do governo, que possibilite seu desenvolvimento e sua consolidação, além de sofrerem com o excesso de burocracia.

Percebe-se, então, a necessidade de introduzir na gestão das pequenas empresas, instrumentos que possam auxiliar aos executivos a preservar sua continuidade. No caso deste artigo, os relatórios contábil-gerenciais desenvolvidos pela Contabilidade.

3. A METODOLOGIA ADOTADA

No desenvolvimento deste artigo, foi adotada a metodologia do **Estudo de Caso**, contemplando os instrumentais metodológicos por ela preconizados; associando, simultaneamente, uma **Pesquisa Bibliográfica** dos conceitos relevantes ao caso.

A Pesquisa Bibliográfica é uma técnica de aprofundamento teórico, em busca de soluções e novas conclusões sobre problemas previamente definidos. O Estudo de Caso foi definido por YIN (2001, p.32) como "*uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo num contexto de situação real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente evidentes*".

GIL (1989) ressaltou que o Estudo de Caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um, ou de poucos objetivos, de forma a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento, apresentando as seguintes vantagens de sua aplicação: estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos. Baseado no que sugere este autor, a coleta de dados junto à empresa estudada deu-se pelo concurso de diversos instrumentos de coleta de dados: observação sistematizada, análise de documentos e entrevista semi-estruturada.

Por sua vez, DONAIRE (1997), argumentou que o Estudo de Caso é empírico e, investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e devem ser usadas várias fontes de evidências. Para este artigo, reconhece-se a necessidade existente no mercado empresarial de identificar quais são os instrumentos úteis e oportunos à gestão de uma pequena empresa e, também, se é viável aplicar alguns conceitos teóricos à prática empresarial.

O Estudo de Caso apresentado foi resultado de um trabalho de suporte técnico, iniciado em setembro de 2003, pelo Laboratório-Empresa² da Universidade São Judas Tadeu, na cidade de São Paulo, junto a uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício, localizada na Zona Leste da cidade.

Para a realização do referido trabalho, viabilizado por alunos dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de Empresas, sob a orientação de professores, inicialmente, foi desenvolvido um estudo investigativo com o intuito de levantar as principais características físicas e gerenciais da empresa, salientando suas virtudes organizacionais, principais deficiências e potencialidades. Desde a coleta de informações, análises e conclusões, o trabalho de assessoria teve duração de três meses (de setembro a dezembro de 2003).

A seguir, será descrito o Estudo de Caso, onde serão agregados conceitos relevantes e propostos relatórios contábil-gerenciais para suporte à gestão da pequena empresa, tais como: Relatórios de Custos de Processos/Atividades, de Custos e Formação de Preços de Produtos, de Análise de Rentabilidade de Produtos e um Modelo de Decisão.

4. O CASO DA EMPRESA DE MASSAS E SALGADOS

A empresa analisada chama-se Di Palma. É uma empresa de pequeno porte com quatorze anos no mercado, administrada por duas sócias-diretoras e, atualmente, conta com quinze funcionários e seu faturamento bruto gira em torno de R\$ 65.000 mensais, na venda de massas frescas e salgados, enquadrando-se no regime fiscal do SIMPLES³. Seus produtos são distribuídos em *rotisseries* e *buffets*, além da venda a varejo numa pequena loja à frente do local de produção.

Motivada, principalmente, pela concorrência acirrada, que “luta” pela conquista do referido mercado, oferecendo preços cada vez mais baixos, a Diretoria da empresa procurou o auxílio do Laboratório-Empresa da Universidade, para receber orientação sobre como reduzir seus custos sem afetar a qualidade de seus produtos. Foi atendida por uma equipe multidisciplinar de alunos, sob a supervisão de professores especializados em Contabilidade e Marketing.

Como a maioria dos empresários de pequenas empresas, as executivas da empresa não tinham conhecimentos técnicos, nem funcionários especializados para estimar os custos de seus produtos e sua rentabilidade e, conseqüentemente, não possuíam informações econômico-financeiras suficientes para o processo de gestão da empresa. O contador era terceirizado e, contratado apenas para fazer os lançamentos contábeis, emitir guias, pagar impostos e gerar os livros fiscais exigidos por lei. Dessa forma, a empresária necessitava de assessoria para a otimização de seu resultado econômico.

Inicialmente, explicou-se à Diretoria sobre a abordagem e a metodologia de trabalho a ser empregada. De acordo com os pensamentos de PORTER (1985) e de SHANK e GOVINDARAJAN (1997), a equipe argumentou sobre a problemática da falta de uma adequada avaliação da rentabilidade dos produtos, para saber qual o impacto de cada um deles no resultado econômico da empresa e, explicou sobre a frequência com que são desperdiçados recursos ou tempo em atividades que não agregam valor aos seus processos / atividades, sem que os administradores percebam.

Com base no problema apresentado pela Diretoria da empresa, discutido no Laboratório-Empresa, a abordagem de trabalho da equipe fundamentou-se na seguinte tríade:

- Apuração dos custos dos processos/atividades;
- Apuração dos Custos e Preços Unitários dos Produtos e Avaliação da rentabilidade de cada produto existente em seu *portfólio* e,
- Avaliação do que a empresa agrega de valor aos seus proprietários, por meio do Modelo de Decisão.

4.1 APURAÇÃO DOS CUSTOS DOS PROCESSOS/ATIVIDADES

Visando a viabilização dos trabalhos, foram adotados os conceitos de **accountability**, em que os gestores dos processos/atividades devem prestar contas de seus desempenhos/resultados, tendo como fundamento a *Activity Based Management - ABM* (Gestão Baseada em Atividades).

A Gestão Baseada em Atividades (*ABM*) pode ser utilizada pelas empresas para identificar e eliminar atividades que não adicionam valor, suprimir desperdícios e seus custos relacionados. Conforme NAKAGAWA (2001), a *ABM* permite que haja uma visão focada, em nível operacional, dos problemas relacionados à criação de valor para os clientes (internos e externos) ou para os sócios / acionistas.

O Custeio Baseado em Atividades (*ABC*), por sua vez, é o sistema de maior relevância da Gestão Baseada em Atividades (*ABM*) e, busca mensurar os custos dos produtos e serviços através de atividades e micro-atividades que consomem os recursos, que são distribuídos pelos direcionadores de custo.

Para iniciar os trabalhos, solicitou-se à Diretoria da empresa as seguintes informações: a) Segregação dos processos/atividades, para os quais a empresa necessita obter informações de custos/despesas; b) Quantidade de funcionários alocados em cada processo/atividade; c) Salário-base e encargos incidentes sobre a remuneração dos funcionários, assim como os benefícios concedidos a cada um deles; d) Quantidade de turnos trabalhados por cada processo produtivo; e) Ociosidade / ineficiência média de cada processo produtivo ou relatório de horas efetivamente trabalhadas em cada um deles e, f) Balancetes analíticos dos últimos doze meses ou acumulado do ano anterior e o balancete analítico acumulado de janeiro a agosto de 2003.

Preparou-se, a partir das informações fornecidas, uma matriz preliminar de custos dos processos / atividades, em consonância com a variante alemã do *ABC*. Conforme se observa na Tabela 2, a partir do montante obtido de R\$ 20.112, como média dos custos fixos mensais, foram segregadas as informações por processo /

atividade. Para efeito deste artigo, estão sendo chamados de Custos dos Processos / Atividades, todos os gastos da empresa, que envolvem, a Mão-de-Obra Direta e Indireta e os Gastos Gerais de Fabricação, assim como as Despesas Comerciais Fixas e Administrativas, excluindo os Materiais Diretos e outros gastos variáveis.

Tabela 2 – Média de Custos Fixos Mensais

ITEM (Em Reais)	TOTAL GERAL	%
Funcionários - MOD	13	
Funcionários - MOI	2	
Total Funcionários	15	
<u>SALÁRIOS</u>	<u>7.348</u>	<u>36,5%</u>
Salário-Base	7.348	36,5%
<u>ENCARGOS / BENEFÍCIOS</u>	<u>4.957</u>	<u>24,6%</u>
Gastos com Pessoal	12.305	61,2%
Taxa de Fiscalização	139	0,7%
Água	841	4,2%
Energia Elétrica	964	4,8%
IPTU / Taxa do Lixo	109	0,5%
Gás	2.824	14,0%
Manutenção e Conservação	537	2,7%
Seguros - Imóveis	70	0,4%
Seguros - Veículos	151	0,8%
Embalagens Loja	138	0,7%
Materiais de Escritório	133	0,7%
Materiais de Limpeza	269	1,3%
Contabilidade	240	1,2%
Serviços de Terceiros	77	0,4%
Desp. c/ Veículos / Conducoes	664	3,3%
Telefones	651	3,2%
Gastos Gerais	7.807	38,8%
TOTAL CUSTOS FIXOS	20.112	100,0%

Não foram considerados os custos com depreciação, pois no momento da análise a diretoria da empresa não estava de posse dos valores dos ativos imobilizados envolvidos nos processos (batedeiras, fogões, freezers, painéis, embaladoras, etc.). Portanto, para apurar-se os custos de maneira mais efetiva, seria necessário, também, apurar-se o valor da depreciação dos ativos utilizados nos processos / atividades.

Para que os trabalhos resultassem em um “produto” de fácil implementação pela empresa em seu processo de gestão, foram, também, utilizados os conceitos de *Prozesskostenrechnung*, um método variante do *Activity Based Costing – ABC* (Custeio Baseado em Atividades) que, de acordo com SAKURAI (1997), foi desenvolvido na Alemanha por Péter Horvath e Reinhold Mayer em 1989, e que, em essência, vem a ser uma **contabilidade de custos de processos**.

Com base nos dados apresentados, foram “rastreados”, de maneira adequada, os **custos controláveis** ou **diretamente identificáveis** pelo gestor de

cada uma das atividades segregadas, em nível de *business process*⁴, no intuito de eliminar as arbitrariedades causadas por rateios inadequados, visando a apurar a taxa horária de cada processo. O rastreamento tem a função de identificar, classificar e mensurar a maneira como os **processos/atividades consomem recursos** ou como os **objetos (produtos, clientes, etc.) consomem as atividades**.

Nessa análise, a equipe do Laboratório-Empresa deparou-se com alguns gastos comuns a todos os processos / atividades da empresa, tais como: seguro do imóvel, manutenção e conservação, IPTU, taxa de lixo e de fiscalização, bem como a Energia Elétrica e o Gás, que eram gastos relevantes no processo e, por isso, deveriam ser “alocados” aos processos/atividades, mas **não eram controláveis** pelos gestores.

Dessa maneira, baseado nos conceitos do ABC (Custeio Baseado em Atividades) e, focalizando na alocação dos recursos em nível de *business process*, identificou-se quais poderiam ser os direcionadores dos gastos comuns:

- Energia Elétrica - poderia ser alocada de acordo com a potência (kw) e utilização dos equipamentos (batedeiras e outros) em cada processo/atividade. Como no momento da análise, não havia registros separados, a diretoria da empresa estimou que 65,0% do consumo era gasto na produção das Massas e 35,0% na produção dos Salgados;
- Gás – também, poderia ser alocado de acordo com a utilização dos fogões em cada processo/atividade. Como, no momento da análise, não havia registros específicos, foi estimada pela diretoria que 40,0% do consumo direcionava-se para as massas e 60,0% para os salgados e,
- Seguro, IPTU e Taxas de Lixo e de Fiscalização poderiam ser alocados aos processos/atividades em função do esforço dedicado a cada um deles, o que a diretoria da empresa considerou equilibrado e, assim, seria dividido, igualmente, entre cada processo / atividade (50,0%).

Tabela 3 – Segregação de Custos por Processos / Atividades

ITEM (Em Reais)	PRODUÇÃO	ADM./ COML.	TOTAL GERAL
Gastos com Pessoal	11.232	1.073	12.305
Gastos Gerais	6.499	1.308	7.807
TOTAL CUSTOS FIXOS	17.731	2.381	20.112
Proporção dos Custos	88,2%	11,8%	100,0%
Relação c/ Faturamento	27,3%	3,7%	30,9%

Na Tabela 3, podem ser observados os custos dos processos/atividades segregados em Industriais e Comerciais e Administrativos, assim como as proporções dos custos dos processos / atividades, em relação ao total dos custos e faturamento. Neste caso, por exemplo, os Custos dos Processos/Atividades analisados representam 30,9% do faturamento bruto da empresa, representados por 88,2% de custos de produção e 11,8% das Despesas Comerciais e Administrativas.

Os **direcionadores de custos** foram os critérios definidos para otimizar-se o consumo de recursos em nível de *business process*, tais como: kw, esforço dedicado, utilização dos fogões, etc.

Por meio de observação direta e entrevistas, constatou-se que, a empresa apresentava uma ineficiência de mão-de-obra direta (ociosidade) de 5,0%, considerada normal neste segmento. A empresa realizava um número significativo de horas-extras para atender a sazonalidade da demanda, evitando a contratação de novos funcionários.

Foram identificadas duas Funções de Apoio – Compras e Expedição (processos de suporte) – e duas Unidades de Linhas – Massas e Salgados (processos produtivos) –, além das atividades comerciais e administrativas. O passo seguinte, na apuração dos custos fixos médios por hora trabalhada foi alocar os custos das Funções de Apoio para as Unidades de Linha. A diretoria da empresa considerou que poderia alocar 50,0% para cada atividade produtiva e, com base nesse percentual de esforço, que também, representava uma forma de **rastreamento** dos processos/atividades, apuraram-se os seguintes custos unitários totais de cada Unidade de Linha (processo produtivo):

Tabela 4 – Cálculo dos Custos Fixos Médios por Hora Trabalhada

Unidade de Linha	Massas	Salgados	PRODUÇÃO
CUSTO PRÓPRIO	7.562	8.561	17.731
CUSTO ALOCADO	<u>803</u>	<u>803</u>	<u>0</u>
Compras / Expedição	803	803	1.607
Alocado p/ Área Produtiva			(1.607)
CUSTO TOTAL	8.366	9.365	17.731
Horas Reportadas	1.210	1.394	2.605
C.TOTAL / HORA - R\$	6,91	6,72	6,81

Conforme se pode observar na Tabela 4, o Custo médio dos processos/atividades de produção da Di Palma foi de **R\$ 6,81 por hora efetivamente trabalhada**, no mês de setembro de 2003. Essa informação é útil à gestão do negócio, principalmente, no que tange ao cálculo dos custos unitários dos produtos e para a formação de preços destes.

Para avaliar a eficácia e eficiência dos custos apurados, a empresa deveria compará-los ao:

➤ **Custo Padrão**, a fim de possibilitar a análise das variações, em função de volumes, preços, custos ou *mix*. Além do Custo Padrão, para comparação poderia ser utilizado o custo previsto no processo orçamentário e,

➤ **Custo de meses anteriores** da própria empresa, procedimento este que está inserido na filosofia do *Custo Kaizen*, que, conforme MONDEN (1999) contempla reduções contínuas de custos para aperfeiçoamento dos processos/atividades.

Para que os gestores das pequenas empresas possam verificar se seus processos / atividades estão agregando valor ao negócio, devem refletir e responder sobre as seguintes questões, tais como sugeriram SHANK e GOVINDARAJAN (1997):

- Podemos manter o valor da receita constante se reduzirmos os custos nesse processo / atividade?
- Podemos aumentar o valor da receita constante se mantivermos os custos constantes nesse processo / atividade?
- Podemos reduzir os ativos desse processo / atividade mantendo constantes os custos e a receita?

Para responder a essas questões, a Diretoria da Di Palma necessitava de informações contábil-gerenciais, úteis e oportunas à sua tomada de decisão e, para isso, seria relevante, apurar-se, também, o custo unitário dos produtos, rever os critérios de formação de preços e analisar a rentabilidade unitária de cada um dos produtos.

4.2 APURAÇÃO DOS CUSTOS E PREÇOS UNITÁRIOS DOS PRODUTOS

Para que a diretoria da empresa pudesse avaliar, periodicamente, a situação econômico-financeira da empresa e, pudesse tomar medidas corretivas necessárias visando a otimizar seu resultado econômico, a equipe do Laboratório-Empresa optou por desenvolver relatórios básicos para apuração de custos e formação de preços dos quase trezentos produtos - produzidos e comercializados pela empresa – além da análise de rentabilidade de cada um.

Normalmente, deve-se apurar o **custo-meta**, também chamado de **custo-alvo** (*target cost*), na fase de elaboração do projeto do produto. Conforme cita COGAN (1999), para que a empresa possa reduzir seus custos, a melhor maneira é implementar o Custeio-Meta. O custo meta, segundo esse autor, corresponde “*ao preço que os clientes desejam pagar para o produto/serviço deduzido do lucro que o empreendedor deve receber para executar o respectivo produto/serviço. É o custo permitido para o produto*”.

Como no caso da Di Palma, a maioria dos produtos, já estavam em estágio de maturidade, em seu ciclo de vida, a equipe do Laboratório-Empresa optou por apurar **todos** os custos unitários dos produtos existentes para poder realizar os outros tipos de avaliações contábil-gerenciais.

Na Tabela 5, por exemplo, pode-se observar o relatório desenvolvido para a apuração dos custos de um produto (Torta de Palmito). Para que fossem calculados os custos dos ingredientes, mão-de-obra direta aplicada no processo produtivo e Custos Indiretos de Fabricação (CIF), bem como os custos dos processos de montagem, embalagem e etiquetagem dos produtos, as análises foram baseadas em dados fornecidos pela diretoria da empresa sobre quantidades e custos dos ingredientes utilizados (incluindo gastos com etiquetas e embalagens) e os tempos consumidos em cada atividade produtiva, para se elaborar cada produto.

Tabela 5 – Relatório de Custos e Formação de Preços

TORTA DE PALMITO			
INGREDIENTES / TEMPOS	Quant.	Custo/Un.	
	kg / hora	kg / hora	Total
Ingredientes			
Massa			
Farinha de Trigo Comum	5,0000	1,0500	5,25
Banha	1,0000	3,2000	3,20
Gordura Vegetal	1,0000	6,9000	6,90
Ovos	18,0000	0,1200	2,16
Caldo Knnor Galinha	0,1600	7,1000	1,14
Margarina	0,5000	3,2000	1,60
Total Custo da Massa			20,25
Quantidade Elaborada (de tortas)	—————→		20
Tempo de Preparação (Minutos)	15,00	6,7200	1,68
Total Unitário da Massa de Cada Torta			1,10
Recheio			
Palmito	24,0000	3,4300	82,32
Cebola	1,0000	0,3900	0,39
Margarina	0,5000	3,2000	1,60
Extrato de Tomate	0,7400	1,5000	1,11
Azeitona Verde Fatiada	0,6000	9,0200	5,41
Salsa	4,0000	0,5800	2,32
Total Custo do Recheio			93,15
Quantidade Elaborada (de tortas)	—————→		40
Tempo de Preparação (Minutos)	30,00	6,7200	3,36
Total Unitário do Recheio de Cada Torta			2,41
Montagem			
Tempo de Preparação (Minutos)	240,00	6,7200	0,67
Bandeja para Torta	1,0000	0,3200	0,32
Filme PVC	1,0000	0,0720	0,07
Etiqueta Impressa	1,0000	0,0443	0,04
TOTAL DO CUSTO UNITÁRIO			4,62
PREÇO DE VENDA UNITÁRIO			7,19

A receita da Torta de Palmito contempla todos os ingredientes, em termos físicos e econômicos, utilizando o conceito de **custo de reposição** para os ingredientes, que é o custo necessário para se repor o estoque no momento da análise. O custo/hora de R\$ 6,72 que aparece nos tempos de preparação foi apurado na Tabela 4, descrita anteriormente e, reflete o custo fixo médio/hora do processo de elaboração dos salgados. É importante, também, observar que, a receita descrita na Tabela 5 era para 20 massas e quarenta recheios, mas o custo apurado de R\$ 4,62 é unitário para cada torta.

Da apuração do custo unitário de cada produto, partiu-se para a formação dos preços para o atacado e o varejo, que são os canais de distribuição da empresa e, a

análise da rentabilidade dos produtos. Vale lembrar que, o mercado é que valida os preços, mas é necessário identificar os custos para avaliar-se a rentabilidade de cada um dos produtos.

Segundo HORNGREN *et al.* (2004), as decisões de formação dos preços dependem das características do segmento em que a empresa está inserida. Em um mercado de **concorrência perfeita**, as empresas concorrentes negociam o mesmo tipo de produto, a preços semelhantes. Se uma empresa cobrar mais que seu concorrente, poucos clientes comprarão dela. Se baixar seus preços, renunciará a lucros. Se cada empresa, nesse mercado, praticar determinado preço, e, este for aceito por seus clientes, a única decisão para seus gestores é de quanto produzir. Os custos não influenciam, diretamente, os preços no mercado de concorrência perfeita, mas podem afetar as decisões de produção.

Para a formação do preço da Di Palma utilizou-se o conceito de **Mark Up**, que é um elemento multiplicador sobre os custos, aplicado sobre o valor do custo total para se chegar no preço. PADOVEZE (2004) comenta que as empresas sejam de que porte for, ainda partem do pressuposto de que o Custo por Absorção⁵ é o mais adequado para se obter o custo do produto.

O *Mark Up* deve contemplar, além do custo, os demais elementos formadores do preço de venda, tais como: impostos incidentes, despesas comerciais e administrativas e a margem desejada. No caso da Di Palma os seguintes itens foram considerados na composição do *Mark Up*:

➤ Percentual do Imposto Simples de **7,4%**, incidente sobre as operações das pequenas empresas com receita bruta acumulada dentro do ano calendário de R\$ 720.000,01 a R\$ 840.000,00 (COELHO NETO *et al.*, 2002);

➤ Percentual das Despesas Administrativas e Comerciais em relação ao faturamento bruto médio, apurado na Tabela 3 - Segregação de Custos dos Processos/Atividades (**3,7%**) e,

➤ Margem de Lucro Desejada (**24,7%**) pela diretoria da empresa, considerada como boa para o canal atacado, obtida por observação direta em relatórios existentes e em entrevista realizada, fundamentando-se no histórico da empresa.

Com base nessas premissas, para a formação do preço para o canal atacado, foi apurado total de **35,8%** de fatores equivalentes aos impostos incidentes, despesas comerciais e administrativas e a margem de lucro desejada, que devem adicionados ao custo total do produto. O fator do **mark up divisor** pode ser apurado pela diferença entre o Preço de venda (100,0%) e os fatores descritos anteriormente (35,8%) que é de 64,2%. Aplicando o *mark up* divisor sobre o custo unitário da Torta de Palmito de R\$ 4,62 totalizou um preço unitário de R\$ 7,19.

Tendo apurado o custo e o preço unitário de cada produto, deve-se, então, partir para um novo questionamento: será que o preço apurado está de acordo com os níveis de aceitação do mercado?

4.3 ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS PRODUTOS

Com base no Relatório de Custos e Formação de Preços Unitários, foi desenvolvido um Relatório de Análise de Rentabilidade, visando a identificar os produtos que apresentavam as melhores / piores margens, partindo dos **preços**

praticados pela empresa no período analisado, para os canais de distribuição - varejo e atacado:

Tabela 6 – Análise de Rentabilidade de Alguns Produtos

<u>Salgados</u>	Preço	Custos	Margem	Margem	Preço	Custos	Margem	Margem
	Varejo		Bruta	percentual	Atacado		Bruta	percentual
	Varejo				Atacado			
TORTAS								
Palmito	11,00	4,62	6,38	58,0%	7,70	4,62	3,08	40,0%
Bacalhau	14,00	22,89	-8,89	-63,5%	10,00	22,89	-12,89	-128,9%
Escarola com Ricota	11,00	3,93	7,07	64,3%	7,70	3,93	3,77	49,0%
PASTEL								
Palmito	7,00	5,11	1,89	26,9%	5,00	5,11	-0,11	-2,3%
Frios (presunto/mussarela)	7,00	3,34	3,66	52,2%	5,00	3,34	1,66	33,1%
Frango com Catupiry	7,00	3,27	3,73	53,3%	5,00	3,27	1,73	34,7%
Calabreza	7,00	3,06	3,94	56,3%	5,00	3,06	1,94	38,8%
Escarola com Ricota	7,00	2,20	4,80	68,6%	5,00	2,20	2,80	56,1%
Carne	7,00	5,13	1,87	26,7%	5,00	5,13	-0,13	-2,6%

O Relatório de Análise de Rentabilidade funciona como uma baliza para a formação de preços, pois estes precisam estar dentro dos limites aceitos pelo mercado. Observa-se na Tabela 6, por exemplo, que, tal como em setembro de 2003, a Torta de Palmito sendo negociada por um preço de R\$ 7,70 no atacado, agrega 40,0% de margem bruta, enquanto no varejo alcança uma margem de 58,0%, o que está acima das expectativas de rentabilidade da diretoria da empresa (24,7% de margem desejada). Por outro lado, a Torta de Bacalhau apresenta margens negativas pelos dois canais, exigindo uma revisão urgente de seus custos e preços.

As bandejas de pastéis, independentemente dos recheios, foram vendidas, em setembro de 2003, pelos mesmos preços unitários nos canais, atacado (R\$ 5,00) e varejo (R\$ 7,00), mas seus custos são diferenciados e, portanto, apresentam margens brutas totalmente distintas. Por exemplo, a bandeja de Pastel de Palmito apresenta, no varejo, 26,9% de margem, porém, no atacado não está viável economicamente, pois apresenta margem negativa de 2,3%. A bandeja de Pastel de Escarola com Ricota, por sua vez, apresenta margens significativas nos dois canais.

O que a Diretoria da Di Palma deve fazer com esta informação? Inicialmente, deve adequar seus custos e preços para garantir a margem de lucro desejada, e ao mesmo tempo, manter a clientela. Em seguida, deve proceder à atualização periódica dos relatórios contábil-gerenciais (Controle), buscando a eficácia de sua gestão.

A sugestão para esta empresa é, reavaliar seu processo produtivo visando a otimizar as quantidades de ingredientes e tempos de preparação consumidos, bem como os custos dos ingredientes, mão-de-obra e outros gastos gerais, para reduzir os custos e adequá-los à realidade do mercado, além de estabelecer maior foco no marketing dos produtos que proporcionam maior rentabilidade.

Há produtos que mesmo proporcionando baixa rentabilidade, não podem ser excluídos do *portfólio* da empresa, como no caso de produtos que completam o *mix* de uma linha. Segundo KOTLER (1998), “o *sortimento de produto deve atender às expectativas de compra do mercado-alvo [...] [...] o consumidor está interessado tanto na qualidade quanto na variedade dos produtos*”.

No caso da Di Palma, o Pastel de Carne, por exemplo, tão fundamental no *portfólio* de produtos, não pode ser excluído do cardápio, nem apresentar preço

superior à aceitação do mercado. A sugestão é reduzir os custos sem perder a qualidade, buscando alcançar o custo-alvo. Às vezes, determinado produto pode até apresentar uma rentabilidade negativa, o que de modo geral, não representa necessariamente prejuízo, pois é compensado pela venda de outros produtos da linha. É um “mal necessário”. Essa decisão dependerá de inúmeros fatores, principalmente, das estratégias de marketing da empresa.

A prática de preços iguais para todos os pastéis, independentemente do recheio é uma estratégia, que constitui uma decisão de marketing da empresa. Tendo em vista a grande variação de custos entre cada produto, podem ser atribuídos preços diferentes para cada tipo de recheio. Se a empresa optar por manter essa estratégia única para todos os tipos de recheios, precisará atentar para o equilíbrio da rentabilidade de toda a linha de produtos.

É relevante, também, que a empresa realize a avaliação econômica de seus resultados e desempenhos, tanto em nível específico quanto global. Nas análises gerenciais específicas, foram desenvolvidos relatórios de custos dos processos / atividades atualizados, custos unitários dos produtos e formação de seus preços, bem como análises de suas rentabilidades.

Visando a avaliar o desempenho global da empresa, é importante que seja definido seu Modelo de Decisão.

4.3 MODELO DE DECISÃO PARA A PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas, assim como quaisquer outras, necessitam tomar suas decisões fundamentadas em algum modelo, que contemple seus aspectos operacionais, econômicos e financeiros. É mister que a empresa avalie os resultados econômicos das ações de seus gestores.

Segundo PELÊIAS (2002, p.74), o Modelo de Decisão é “*a estruturação formal do processo decisório, baseada em princípios, definições e funções que objetivam apoiar os gestores na seleção das melhores alternativas de ação.*” Visa a otimizar o resultado econômico das decisões.

Para o desenvolvimento do Modelo de Decisão da empresa, utilizou-se o conceito de **Margem de Contribuição**, contemplado no **Método de Custeio Variável**⁶, porém, considerou-se a Mão de Obra Direta - MOD como Custo Fixo, já que, neste caso, a mesma independe do volume de produção / venda, pois os funcionários diretos recebem seu salário de forma integral (equivalente a 220 horas mensais).

A Tabela 7 demonstra o Modelo de Decisão que foi proposto para a Di Palma:

Tabela 7 – Modelo de Decisão da Di Palma

MODELO DE DECISÃO	Média Mensal
<u>Receita Operac. Líquida</u>	<u>65.000</u>
<u>(-) Custos dos Materiais</u>	<u>(35.500)</u>
<u>(-) Desp. Com l. Variáveis</u>	<u>0</u>
Comissões	0
<u>(=) M g. de Contrib. - Valor</u>	<u>29.500</u>
%	45,4%
<u>(-) Custos Fixos</u>	<u>(20.112)</u>
Compras / Expedição	(1.607)
Áreas Suporte (c.c. Indiretos)	(1.607)
Massas	(7.562)
Salgados	(8.561)
Áreas Produtivas (c.c. Diretos)	(16.124)
Total Produção	(17.731)
Administrativa/Comercial	(2.381)
<u>(=) Margem Operac. - Valor</u>	<u>9.388</u>
%	14,4%
<u>(+/-) Resultado Financeiro</u>	<u>(232)</u>
<u>(=) Resultado antes de IR/CS</u>	<u>9.156</u>
(-) Simples	(259)
<u>(=) Resultado Gerencial</u>	<u>8.897</u>
Retorno sobre Vendas	13,7%
Memo: Número de Funcionários	15
Receita por Funcionário	R\$4.333
Custo/Desp. por Funcionário	R\$3.740
Resultado por Funcionário	R\$593

Um destaque para este modelo está na contemplação simultânea de dois conceitos relevantes: o conceito de Margem de Contribuição e o do Custeio Baseado em Atividades, contemplado no tópico 4.1. deste trabalho. A Margem Operacional será a diferença resultante da Margem de Contribuição menos os Custos dos Processos/Atividades (indiretos/fixos). Isso proporciona que seja observado o quanto é necessário apurar-se de Margem de Contribuição para absorver os Custos / Despesas Fixas e, simultaneamente, saber quais atividades estão consumindo os recursos da empresa.

O Resultado Financeiro reflete as variações monetárias e juros apurados a partir de suas aplicações ou captações financeiras. O Resultado antes do Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social (CS) é a diferença entre a Margem Operacional

e o Resultado Financeiro. A partir desse resultado, sendo excluído o imposto Simples (incidente sobre as operações da Di Palma), apura-se o resultado econômico da empresa, tratado na Tabela 7 como Resultado Gerencial.

Uma das informações relevantes para a gestão da empresa é a de quanto a empresa está obtendo de retorno sobre suas vendas, que é obtido pela divisão entre o Resultado Gerencial e a Receita Operacional Líquida. Outros indicadores adicionais são as receitas, custos e resultados por funcionário da empresa, que refletem os esforços realizados pelos colaboradores.

Para que seja eficiente e eficaz, este modelo deve ser contemplado no processo de Planejamento Estratégico e Operacional da empresa, de forma que possa ter sua utilidade comprovada na fase de Controle, em seu processo de gestão.

Na fase de Planejamento Operacional, o Relatório de Custos por Processo/Atividade, os relatórios de Formação de Preços, de Análise de Rentabilidade e o Modelo de Decisão, podem ser contemplados no Processo Orçamentário da pequena empresa. Na fase de Controle devem ser verificadas todas as variações, em função de volume, preços, custos e *mix* e, analisado o que ocorreu na fase de Execução, através da comparação dos custos/resultados planejados com os realizados, para verificar se a empresa atingiu sua eficácia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diretoria da empresa Di Palma, percebeu, portanto, que por meio das informações contábil-gerenciais pode otimizar seu processo de tomada de decisões. Um exemplo foi o de reconhecer que os processos, produtivos ou não, devem ser todos revistos e mensurados, no intuito de reduzir todos os desperdícios, principalmente, por meio da minimização ou eliminação dos processos / atividades que não adicionam valor ao produto/serviço final, de maneira que, também, melhorasse a qualidade de suas informações.

Foi sugerido pela equipe do Laboratório-Empresa que a diretoria da empresa revisasse todas as quantidades de ingredientes utilizados e tempos consumidos na elaboração dos diversos produtos da empresa, bem como seus processos / atividades, para que seus preços e suas rentabilidades refletissem a realidade da empresa e, fosse efetivada uma análise de marketing mais pragmática, em termos de decisões de produtos em seu *portfólio*.

O estudo proporcionou à diretoria da pequena empresa Di Palma, conhecimentos que suas gestoras não tinham sobre seu próprio negócio, tais como a apuração de custos por processos / atividades e a análise da rentabilidade por produtos, possibilitando que pudesse ser otimizado o resultado econômico da empresa. O Modelo de Decisão desenvolvido, por sua vez, deve auxiliar as executivas a tomarem suas decisões, de maneira a otimizar os resultados econômicos da empresa como um todo.

Para melhorar a gestão da empresa, independentemente de seu porte ou segmento, é mister que sejam avaliados todos os relatórios desenvolvidos, a fim de que o gestor detecte onde ocorrem seus maiores custos, se agregam ou não valor ao seu negócio, onde há necessidade de tomar ações corretivas ou medidas para redução, assim como analisar a rentabilidade de seus produtos em cada canal de

distribuição e, se possível, por cliente, além de implantar um Modelo de Decisão para avaliar a sintonia dos objetivos traçados com os realizados, de forma que seria avaliada a **eficácia empresarial**.

O processo de geração e comunicação da informação contábil, para fundamentação da tomada de decisão de pequenas empresas, evidencia a responsabilidade social do profissional de Contabilidade; mas, por sua vez, traz à tona a dificuldade de que para grande parte das pequenas empresas, seria inviável, economicamente, contratar esses profissionais para um trabalho diferenciado do tradicional realizado pela maioria dos escritórios de Contabilidade existentes no País, que envolve o registro de lançamentos contábeis, a apuração de encargos sociais e impostos, controle dos livros fiscais, etc.

Um trabalho semelhante ao que foi desenvolvido pela equipe do Laboratório-Empresa seria relevante para melhorar o processo de gestão dessas organizações, desde que houvesse continuidade por parte dos gestores das pequenas empresas. O Estudo de Caso apresentado neste artigo demonstrou que é possível otimizar o resultado econômico das pequenas empresas, por meio das análises contábil-gerenciais desenvolvidas, que podem garantir sua continuidade por meio do controle realizado pelos próprios pequenos empresários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COGAN, Samuel – **Custos e Preços – Formação e Análise**. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.
- _____, **Activity-Based-Costing (ABC) – A poderosa estratégia empresarial – 2ª Ed.** - São Paulo, SP: Pioneira, 1995.
- DONAIRE, Denis. **A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração**. Revista IMES, São Paulo, SP, Maio, 1997.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12ª. Ed. Trad. Elias Pereira. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.
- KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª.Ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.
- LONGENECKER, Justim G.; MORRE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo, SP: Makron Books, 1997.
- MARTINS, Eliseu – **Contabilidade de Custos – 9ª. Ed.** São Paulo, SP: Atlas, 2003.
- MONDEN, Yasuhiro – **Sistemas de Redução de Custos – Custo-Alvo e Custo Kaizen**. Porto Alegre, RS: Bookman, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki – **ABC – Custeio Baseado em Atividades – 2ª Edição**. São Paulo, SP: Atlas, 2001.
- NEGRÃO, Priscilla. Contabilista ajuda pequenas empresas a reduzirem nível de mortalidade. **Diário do Comércio e Indústria**. São Paulo. [s.n.]. 26 abr. 2004.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil - 4ª Edição**. São Paulo, SP: Ed. Atlas, 2004.

PELÊIAS, Ivan R. **Controladoria** – Gestão Eficaz utilizando padrões. São Paulo, SP: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. - **Competitive Advantage** - The Free Press, EUA, 1985.

SAKURAI, Michiharu – **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

SCHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20.abr.2004.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay – **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

COELHO NETO, Pedro (Coord.) *et. al.*. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5ª. Ed., Brasília, DF: CFC - SEBRAE, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

¹ O Princípio da Entidade é um Princípio Fundamental de Contabilidade que preconiza que a entidade pessoa física (sócio) não pode ser confundida com a entidade pessoa jurídica (empresa), ou seja, conforme o exemplo, a conta corrente da empresa deve ser utilizada para entradas e saídas da empresa e não de seus sócios, bem como a conta corrente dos sócios não pode ser utilizada para as operações da empresa.

² O Laboratório-Empresa da Universidade São Judas Tadeu foi inaugurado em Maio de 2003, visando a oferecer aos alunos da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da referida instituição, a união entre a prática e a teoria de alguns cursos dessa área.

³ O Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES exige que a empresa proceda à escrituração do Livro Caixa e Livro de Registro de Inventário, atendendo às exigências societárias, comerciais, fiscais e previdenciárias. A inscrição nesse regime implica pagamento mensal unificado dos seguintes tributos: Imposto sobre a Renda (IR), Contribuições para o PIS/PASEP, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS, Impostos sobre Produtos Industrializados (IPI) e Contribuições para a Seguridade Social a cargo da pessoa jurídica (COELHO NETO *et al.*, 2002).

⁴ De acordo com NAKAGAWA (2001), o *Business Process* trata-se de um nível na **hierarquia de atividades**, onde um evento específico provoca o início de uma atividade no processo, e esta por sua vez, dá início às atividades subseqüentes.

⁵ O Custeio por Absorção, que é o método aceito fiscalmente no Brasil, reconhece que todos os custos, diretos e indiretos, devem ser absorvidos pelos produtos.

⁶ De acordo com MARTINS (2003), através do Método de Custeio Variável só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e, considerados como custos do período, que impacta, diretamente, o resultado do exercício analisado. Destaca-se neste método o conceito de Margem de Contribuição.