

Mensuração dos Custos e Aplicação Gerencial da Margem de Contribuição em uma Fábrica de Pão de Queijo Congelado.

Natalia GOBBI DA SILVA (UFU) - nat_gobbi@yahoo.com.br

Edileusa Godoi-de-Sousa (FAGEN/UFU) - edileusagodoi@uol.com.br

Mara Alves Soares (FAGEN/UFU) - mara@fagen.ufu.br

Resumo:

Este trabalho apresenta um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de pão de queijo congelado, com o objetivo de mensurar os custos de uma pequena empresa no ramo de fabricação de pão de queijo congelado, baseado na metodologia do custeio variável, demonstrando a aplicação gerencial da margem de contribuição, bem como analisar a contribuição da gestão de custos para o processo decisório das empresas de pequeno porte. Neste estudo foram analisados todos os procedimentos, políticas e ferramentas relacionadas ao processo. O método de pesquisa adotado neste trabalho foi a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa a partir da elaboração de um estudo de caso. Para coleta de dados utilizou-se de múltiplas fontes de evidências, como: entrevistas, observações tanto no processo de produção quanto no gerencial e análise documental. A análise foi realizada em três fases: pré-análise, análise e inferência e interpretação, que correspondem à análise de conteúdo. Verificou-se no caso estudado que os gestores não fazem uma mensuração detalhada dos custos dos produtos fabricados. Dentre as contribuições desse estudo, uma delas foi mensurar o custo do produto pelo custeio variável e analisar a margem de contribuição deste, identificando sua importância para a empresa, tendo em vista a cobertura de quase a totalidade ou todo os gastos fixos, concluindo que este produto contribui para um melhor resultado da organização.

Palavras-chave: Custos. Margem de Contribuição. Pequena Empresa.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Mensuração dos Custos e Aplicação Gerencial da Margem de Contribuição em uma Fábrica de Pão de Queijo Congelado.

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de pão de queijo congelado, com o objetivo de mensurar os custos de uma pequena empresa no ramo de fabricação de pão de queijo congelado, baseado na metodologia do custeio variável, demonstrando a aplicação gerencial da margem de contribuição, bem como analisar a contribuição da gestão de custos para o processo decisório das empresas de pequeno porte. Neste estudo foram analisados todos os procedimentos, políticas e ferramentas relacionadas ao processo. O método de pesquisa adotado neste trabalho foi a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa a partir da elaboração de um estudo de caso. Para coleta de dados utilizou-se de múltiplas fontes de evidências, como: entrevistas, observações tanto no processo de produção quanto no gerencial e análise documental. A análise foi realizada em três fases: pré-análise, análise e inferência e interpretação, que correspondem à análise de conteúdo. Verificou-se no caso estudado que os gestores não fazem uma mensuração detalhada dos custos dos produtos fabricados. Dentre as contribuições desse estudo, uma delas foi mensurar o custo do produto pelo custeio variável e analisar a margem de contribuição deste, identificando sua importância para a empresa, tendo em vista a cobertura de quase a totalidade ou todo os gastos fixos, concluindo que este produto contribui para um melhor resultado da organização.

Palavras-chave: Custos. Margem de Contribuição. Pequena Empresa.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

O sucesso de uma organização depende da capacidade de seus gestores criarem um ambiente que possibilite o gerenciamento do negócio. A mensuração dos custos e aplicação gerencial da margem de contribuição, se corretamente analisados, podem fornecer informações indispensáveis aos tomadores de decisões, permitindo que os mesmos, possam avaliar e ponderar as informações, para uma melhor tomada de decisão.

Neste contexto, a gestão de custos, torna-se indispensável para que as empresas cresçam de maneira ordenada e responsável, além de permitir que os seus gestores possam analisar e dimensionar uma melhor margem de contribuição.

Na visão de Bendlin e Souza (2011), para as organizações sobreviverem no mercado, necessitam definir preços que sejam competitivos, bem como administrar seus custos de forma que se obtenha uma margem de lucro favorável à empresa. Assim, torna-se necessário que os gestores tenham à disposição informações relevantes e pertinentes referentes aos controles internos, principalmente em relação à gestão de custos que é o foco desse estudo, de modo que essas contribuam para melhorar o desempenho da empresa.

O objetivo da pesquisa foi mensurar os custos de uma pequena empresa no ramo de fabricação de pão de queijo congelado, baseado na metodologia do custeio variável, demonstrando a aplicação gerencial da margem de contribuição, bem como analisar a contribuição da gestão de custos para o processo decisório das empresas de pequeno porte.

Portanto, espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o entendimento e para o debate sobre a mensuração dos custos e aplicação gerencial da margem de contribuição nas empresas. Além de fornecer informações para a melhoria de controles de custos, e ainda, ferramentas que poderão ser utilizadas para o gerenciamento e avaliação de resultados.

O artigo é composto por esta introdução, na sequência, a contextualização teórica dos termos empregados no trabalho, a metodologia norteadora da pesquisa e, posteriormente, análise dos resultados. Por fim, foram feitas as considerações finais.

2 Referencial teórico

Abordar-se-á o referencial teórico do contexto da pequena empresa no mercado brasileiro e as ferramentas de gestão que podem ser utilizadas pelas mesmas. Na sequência, discute sobre os conceitos de custeio variável e margem de contribuição.

2.1 Contexto da pequena empresa no mercado brasileiro e ferramentas de gestão

A apuração e o controle gerencial de custos servem de instrumentos eficazes de gestão e acompanhamento dos serviços, e permitem a implantação de medidas corretivas que visem o melhor desempenho da empresa, com base na redefinição das prioridades, no aumento da produtividade e na racionalização do uso de recursos, entre outras medidas administrativas. Sobral e Peci (2013) esclarecem que por meio do controle é possível identificar todo e qualquer desvio e que essa identificação permite sua rápida e efetiva correção.

Entretanto, a maioria das pequenas empresas, segundo Paiva (2012, p. 45), “não possui um sistema de informação contábil e gerencial bem estruturado a fim de gerar as informações para tomada de decisão”.

Algumas mudanças ocorridas no Brasil, no contexto das políticas em favor dos pequenos negócios, têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos, auxiliando-os com ferramentas de gestão e ainda na legalização. São exemplos dessas mudanças as formalizações como, “a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012”. (SEBRAE, 2013, p. 4).

Em relação as ferramentas de gestão, a utilização de um sistema de apuração de custos eficiente, mesmo que não sofisticado, pode ser de grande valia para o processo decisório de pequenas empresas. Atualmente, conforme Laurentino et al. (2008) a informação é uma poderosa ferramenta de gestão que auxilia os gestores nas tomadas de decisões dos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle de despesas e aumento das receitas.

Para a formação do preço, o pequeno empresário, deve analisar o mercado e principalmente os custos dos produtos e/ou serviços comercializados. Para isso, existem ferramentas gerenciais como: orçamentos, fluxos de caixa, controles de custos, indicadores financeiros, dentre outros. Paiva (2012, p. 41) explica que “é possível afirmar que seria inviável gerir uma empresa de forma eficaz sem um controle efetivo e analítico das informações contábeis e financeiras”.

O setor das pequenas e médias empresas é considerado importante por sua capacidade de gerar empregos ou contribuir para a produção industrial. Com o aumento da competitividade no mercado nacional os custos tornam-se relevantes para a tomada de decisões nesse setor. Em um mercado capitalista e competitivo as empresas não podem determinar seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam (MARTINS, 2003).

É fundamental também um controle diário dos custos da empresa, das contas a receber, das contas a pagar, fazer diariamente o caixa para acompanhar o dinheiro que entra e

sai da empresa todos os dias. Paiva (2012, p. 96) esclarece que o fluxo de caixa produz informações úteis a “programação da captação de recursos financeiros, otimização das aplicações de sobras de caixa, gerenciamento de contas a pagar, avaliação do impacto de variações de custos e preços, entre outras decisões importantes”.

Assim, é possível sempre saber qual a disponibilidade de capital para compra e novos investimentos, o que pode ser mudado e melhorado na organização.

Os demonstrativos financeiros possibilitam uma visão global da situação da empresa para que pontos específicos que precisam de maior dedicação sejam descobertos e trabalhados (BALDISSERA, 2010). Assim, os empresários devem estar atentos a sua capacidade de elaborar e analisar os indicadores financeiros da empresa por meio dos demonstrativos financeiros, pois estes indicadores possibilitam uma visão global, e assim os gestores poderão encontrar respostas para diversos questionamentos. Além disso, ainda devem obter informações sobre o mercado, os concorrentes, os consumidores e seu público interno.

A informação da contabilidade gerencial é para Atkinson et al. (1997, p. 36) “uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas”. Horngreen, Foster e Datar (2000, p. 8) corrobora afirmando que “a contabilidade gerencial existe para ajudar os gestores a tomar melhores decisões”. Os autores ainda citam entre seus fatores chaves de sucesso, o tempo como um componente exigido para desenvolver novos produtos, responder as necessidades dos clientes e cumprir os prazos de entrega.

Segundo Chinelato Filho (2001, p. 34-35)

Existem vários fatores que geram desperdício, seja de tempo, de esforço ou até mesmo de materiais. Todos acabam acarretando uma perda financeira e, muitas vezes, o desaparecimento do organismo. Seguem alguns fatores desperdiçadores de tempo e de esforços: atraso nas comunicações; falta de preparo nas reuniões, interrupções e visitas, chamadas telefônicas, erros dos colaboradores e subordinados, excesso de burocracia, paralisações no trabalho, falta de pontualidade, retardamento nas decisões, consultas desnecessárias, realização de trabalho que não produz nada de valor, deslocamento desnecessário de pessoas ou materiais, armazenagem desnecessária de materiais, falta de sincronização das operações, duplicidade de controles e falta de programação.

Por intermédio dessas análises os gestores terão condições de identificar o momento adequado para solicitar um empréstimo, reconhecer se a empresa tem condições de pagar suas dívidas ou, ainda, se a empresa é lucrativa ou não. Todos esses aspectos podem influenciar a sobrevivência do negócio e fazer com que se consiga atingir os objetivos propostos num curto espaço de tempo.

Dentre as ferramentas existentes, o foco desta pesquisa são os sistemas de contabilidade gerencial, que segundo Atkinson et al. (2000, p. 34) estes sistemas de informação “relatam os custos das atividades, processos, produtos, serviços e clientes da empresa, que são usados para uma variedade de tomadas de decisão e de melhorias de atividades”.

A contabilidade é de suma importância para as empresas, entretanto Shank (1997, p. 6) afirma que,

A contabilidade não é um fim em si mesma, mas apenas um meio de ajudar a empresa a obter êxito. Assim sendo, não existe esta conversa de boa prática de contabilidade ou de má prática de contabilidade enquanto tal. As técnicas ou sistemas de contabilidade devem ser julgados à luz de seus impactos no sucesso da empresa.

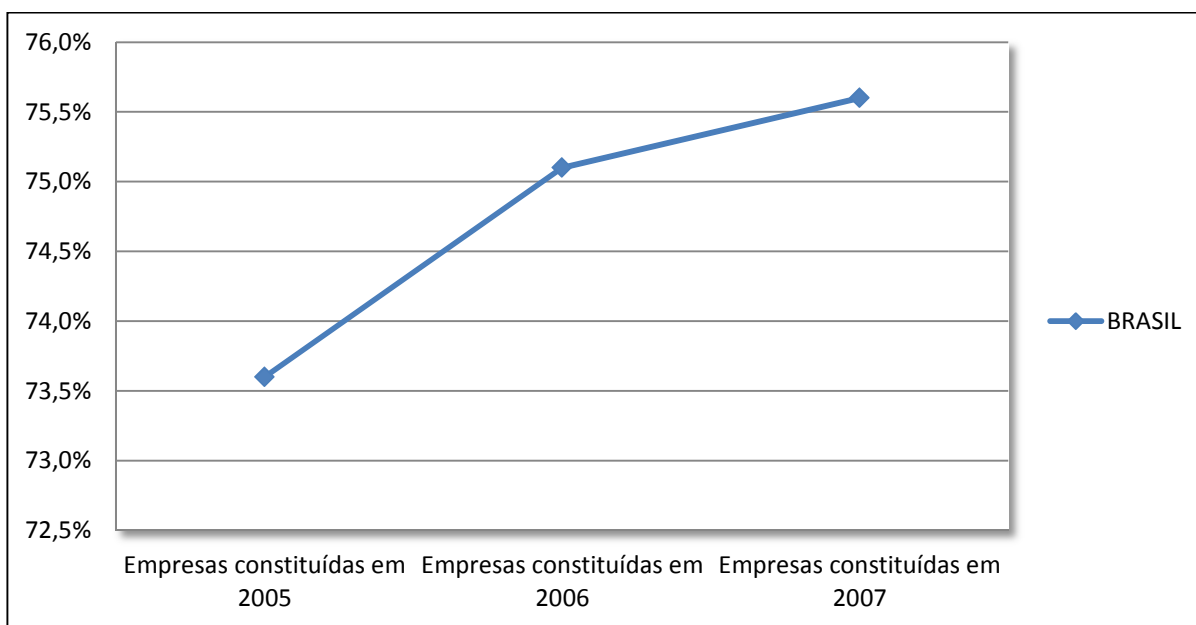
Neste sentido, todo empresário deveria ser capaz de analisar as demonstrações financeiras de sua empresa e extrair delas informações importantes e necessárias para o direcionamento das ações.

2.1.1 Gestão de custos em pequenas empresas

Conforme Bendlin e Souza (2011), as empresas necessitam definir preços que sejam competitivos no mercado, bem como administrar seus custos de forma que se obtenha uma margem de lucro favorável. “Assim, torna-se necessário que os gestores tenham à disposição informações relevantes e pertinentes referentes aos controles internos”. (BENDLIN e SOUZA, 2011, p. 25)

Por isso, a pequena empresa em busca de sua sobrevivência deve organizar seus sistemas, empregando adequadamente seus recursos, para obter vantagem competitiva frente às suas concorrentes de porte similar, visto que, disputará com estas, nichos de mercado não atendidos pelas grandes empresas.

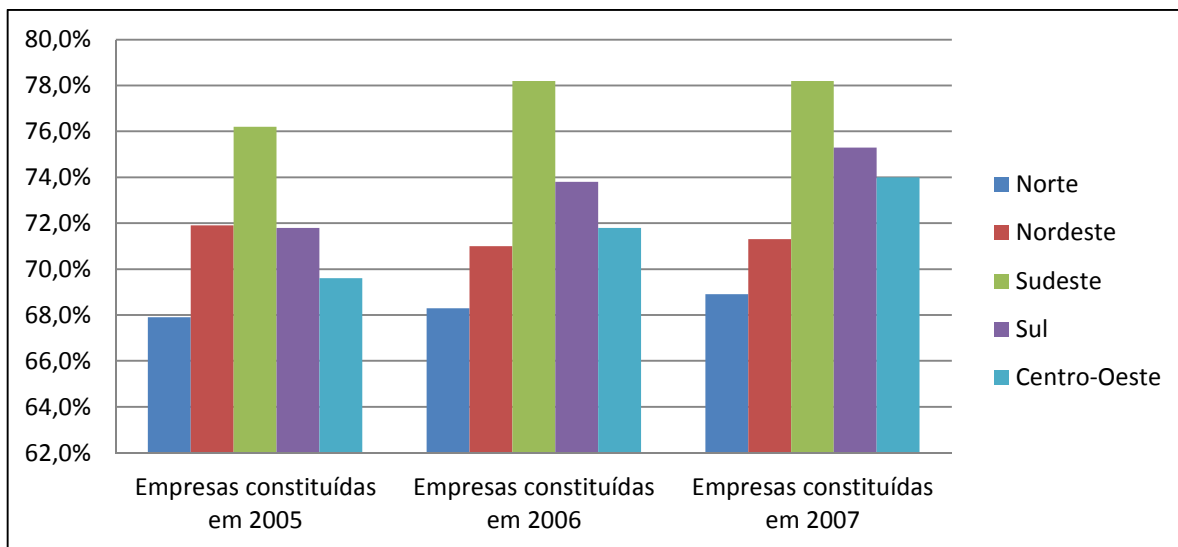
Atualmente, as pequenas empresas têm ampliado seu tempo de vida. Na Figura 1, considerando-se os dois anos subsequentes ao de sua criação, percebe-se que no Brasil a cada ano a taxa de sobrevivência das empresas vem aumentando.



Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados do Sebrae (2013).

Figura 1 - Taxa de sobrevivência de empresas no Brasil

Verificando esse crescimento da sobrevivência de empresas nos primeiros dois anos a nível regional no país, a Figura 2 demonstra que em todas as regiões do país a taxa de sobrevivência aumentou e que a região que apresentou percentual mais alto de sobrevivência foi a Sudeste, seguida da região Sul.

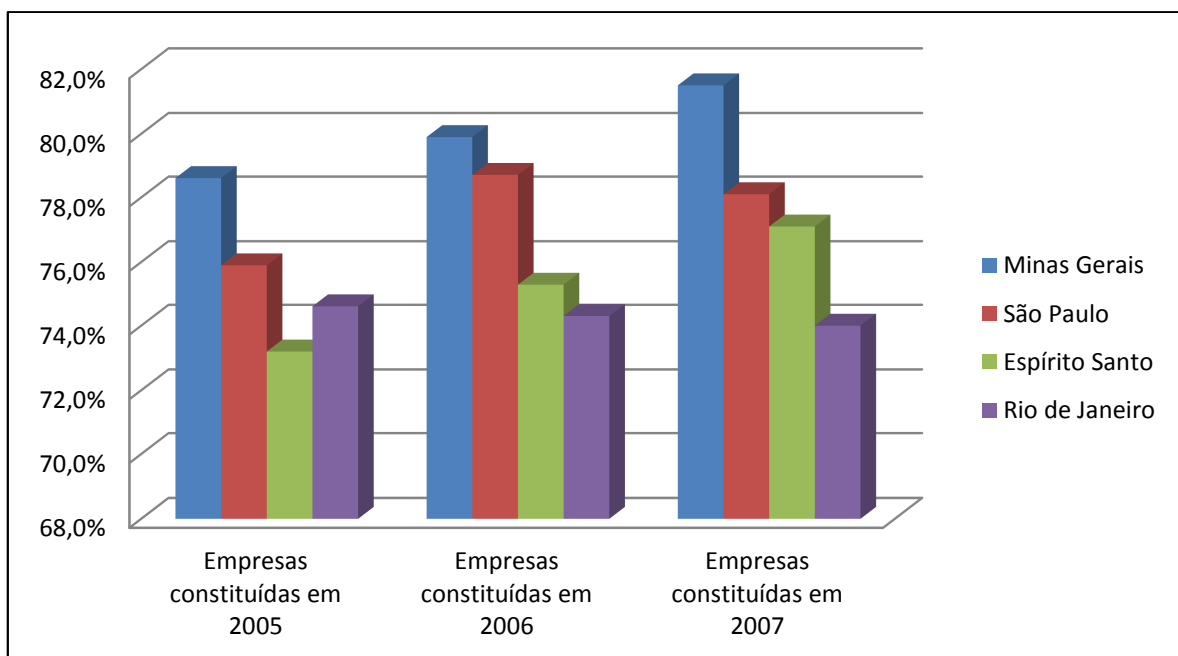


Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados do Sebrae (2013).

Figura 2 - Taxa de sobrevivência de empresas em 2 anos por região

Segundo as pesquisas do SEBRAE (2013), um dos principais fatores para o acréscimo da sobrevivência é o conhecimento dos novos empresários sobre gestão de custos, pois este é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa.

Focalizando a região deste estudo, a região Sudeste, percebe-se na Figura 3 que o estado que apresentou percentual mais alto de sobrevivência foi Minas Gerais com, 78,6% em 2005, 79,9% em 2006 e 81,5% em 2007.



Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados do Sebrae (2013).

Figura 3 - Taxa de sobrevivência de empresas em 2 anos região Sudeste

Para Callado, Callado e Holanda (2008, p.110),

Nas organizações de pequeno porte a gestão de custos representa uma ferramenta de auxílio para o gestor tomar decisões, objetivando: determinar o custo dos produtos

como um dos critérios da fixação de preços; analisar a rentabilidade das diversas atividades e produtos; avaliar os estoques; determinar a estrutura de custos dos produtos e compará-la com a concorrência; e empregar os recursos que produzam melhores resultados. Assim, essas informações influenciarão na melhoria da qualidade das decisões tomadas pela empresa, proporcionando o melhor desempenho e aumento de competitividade.

Algumas empresas para melhorar seu desempenho precisam reduzir os custos totais do produto e para isso utilizam toda sua capacidade produtiva. Isso se justifica “[...] quando os custos fixos respondem por uma parcela significativa do total de custos, a empresa tenta maximizar a utilização de sua capacidade de produção. Essa medida permite que a empresa distribua os custos através de um maior volume de produção” (HITT, 2002, p. 78).

Além da mensuração e avaliação dos custos, principalmente, para as Micros e Pequenas Empresas - MEP's, é importante avaliar os fatores ambientais em que a empresa está inserida. Entre as principais variáveis a serem enfocadas para a determinação do preço de venda, destacam-se: fatores econômicos (inflação), impostos, fornecedores, custos fixos, margem de lucro, fatores tecnológicos, ciclo de vida do produto e a demanda (BRUNI, 2008).

A análise e planejamento financeiro de uma empresa é uma das metas da educação financeira que ajuda a inovar, organizar e estabelecer uma estratégia que leve o empreendimento a crescer e sobreviver no mercado, evitando que receitas e despesas entrem em desacordo levando a empresa a falir. Segundo Horngreen, Foster e Datar (2000, p. 3) é no planejamento que escolhe-se as metas e faz-se a previsão dos resultados sobre vários caminhos de obtenção destas metas desejadas.

Entretanto, a predisposição do pequeno empresário para buscar informações relevantes e pertinentes, tanto no ambiente interno como externo, é visto por Callado, Callado e Holanda (2008) como algo de difícil acesso, exercendo a gerência de seu negócio de forma habitual, fundamentada em suas experiências.

2.2 Custeio variável e a análise da margem de contribuição

A utilização de sistemas de custeio pelas organizações vem ajudando os gestores no momento de definir estratégias e gerenciar os custos incorridos nos processos e atividades. Para Horngreen, Foster e Datar (2000, p. 67) um sistema de custo “visa a relatar números que indicam como determinados objetivos de custo – tais como produtos, serviços e clientes – consomem os recursos de uma organização”.

Segundo Leoni (1996, p. 112),

O sistema de custeio variável ou direto é um método que considera apenas os custos variáveis de apropriação direta como custo do produto ou serviço. É o critério utilizado para acumular os custos de qualquer objeto ou segmento da empresa. Este sistema só agrega os custos variáveis aos produtos, considerando os custos fixos como despesas.

Para Martins (2003 p. 142) “No Custeio Variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis”.

Horngreen, Foster e Datar (2000, p. 211) corrobora com os autores supracitados afirmando que o custeio variável é o “método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariáveis: eles são custos do período em que ocorreram”.

Meglioni (2001, p. 99) afirma em relação aos custos fixos que “[...] enquanto no custeio por absorção eles são rateados aos produtos, no custeio variável, são tratados como

custos do período, indo diretamente para o resultado igualmente as despesas”. Neste caso, explica Eldenburg e Wolcott (2007) os custos do produto consistem apenas nos custos variáveis de produção, como os custos dos materiais diretos, da mão-de-obra direta e os custos variáveis de produção.

Essa forma de tratamento dos custos fixos como custo do período fere o regime de competência. De acordo com Crepaldi (2002, p. 59) “[...] o método de custeio variável não segue os princípios de contabilidade do regime de competência e confrontação, por isso não é reconhecido para efeitos legais. No entanto, é de grande auxílio para a tomada de decisão gerencial”.

Os custos variáveis totais “são aqueles que se alteram proporcionalmente às mudanças nos níveis de atividade empresarial” enquanto os custos fixos totais são os que “[...] não variam com pequenas alterações no nível de atividade empresarial”. ELDENBURG e WOLCOTT (2007, p. 41). A mesma apreciação é realizada por Horngreen, Foster e Datar (2000, p. 21) “um custo variável é um custo que se altera em montante em proporção às alterações num direcionador de custo. Um custo fixo é um custo que não se altera em montante apesar de alterações num direcionador de custo”. Dessa forma não há necessidade de rateio, pelo fato de que, no sistema de custeio variável, os custos variáveis são alocados aos produtos e/ou serviços, e somente eles compõem o custo do produto.

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) do custeio variável, segundo Eldenburg e Wolcott (2007) tem sua forma de organização diferente do custeio por absorção. Nela, todos os gastos (custos e despesas) são divididos em variáveis e fixos. E todos os gastos variáveis são subtraídos da receita obtendo como resultado a Margem de Contribuição (MC). E então, todos os gastos fixos são subtraídos desse valor (MC) para se determinar o resultado operacional.

A margem de contribuição é uma ferramenta utilizada neste sistema, a qual faz parte do resultado do preço de venda de um produto menos os gastos variáveis e serve para cobertura dos custos indiretos e para formação do lucro.

Segundo Martins, (2003 p. 133) “A margem de contribuição, conceituada como diferença entre Receita e soma de Custo e Despesa Variáveis, tem a faculdade de tomar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito”.

Assim, antes de determinar a margem de contribuição de qualquer segmento, atividade ou produto, é necessário identificar seus gastos e eleger o parâmetro representativo para classificar os custos e despesas em fixos e variáveis diante deste parâmetro.

3 Procedimentos metodológicos

O trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, utilizando o método comparativo, destacando as diferenças e proximidades entre os conceitos fornecidos pelos autores pesquisados sobre os aspectos tratados no trabalho. Posteriormente, fez-se a pesquisa de campo, realizada na empresa cujo foco em fabricação de pão de queijo congelado, localizada na cidade de Uberlândia-MG. Portanto, a metodologia adotada foi o estudo de caso analisando a gestão de custos na referida empresa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se concentra em fenômenos da vida real. “[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” (YIN, 2003, p. 23), no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Ainda de acordo com o referido autor, o estudo de caso caracteriza-se pela

capacidade de lidar com uma variedade de evidências – documentos, entrevistas e observações.

Goldenberg (2000) acrescenta que o estudo de caso é um método de investigação que reúne o maior número de informações detalhadas do caso e permite que o pesquisador possa aprender a totalidade da situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

O método de pesquisa adotado neste trabalho foi a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa a partir da elaboração de um estudo de caso. Para coleta de dados utilizou-se de múltiplas fontes de evidências, como: entrevistas, observações tanto no processo de produção quanto no gerencial e análise documental.

Os dados foram coletados em novembro e dezembro de 2013 e janeiro de 2014. Foi realizada entrevista semiestruturada com os dois sócios proprietários.

Em seguida, realizou-se a análise das informações coletadas. A análise foi realizada em três fases: pré-análise, análise e inferência e interpretação, que correspondem à análise de conteúdo de Bardin (2009). A análise proporcionou a identificação dos aspectos mais relevantes que poderiam impactar na contribuição da gestão de custos para o processo decisório das empresas de pequeno porte.

4 Análise dos resultados

Inicia-se a análise dos resultados apresentando a caracterização da empresa e em seguida a gestão de custos segundo o custeio variável, demonstrando os resultados encontrados com a aplicação da margem de contribuição, bem como a análise destes.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa analisada no presente estudo de caso é uma fábrica de pão de queijo congelado situada na cidade de Uberlândia-MG, a mesma foi fundada como uma sociedade limitada entre mãe e filho no ano de 2011, os mesmos tinham um sonho de desenvolver um produto diferenciado com o verdadeiro sabor mineiro. Com aproximadamente dois anos de atuação no mercado, a empresa já demonstrava um rápido crescimento a cada dia.

Inicialmente a organização era composta na área de produção com uma funcionária e a sócia-proprietária trabalhando apenas no período da tarde e os equipamentos eram uma pingadeira, uma masseira para 20 kg e um freezer. O processo para produção seguia a seguinte estrutura: a) medição das matérias primas - óleo, ovos, queijo, sal, polvilho e leite b) escaldamento do polvilho com óleo, sal e leite c) após escaldada a massa é colocada na masseira e adiciona-se os ovos, d) em seguida mistura-se o queijo e coloca a massa na pingadeira e e) após pingado leva-se ao freezer. Enquanto a sócia trabalha na produção, o sócio-proprietário dedica-se à parte administrativa. As vendas é realizada pelos dois sócios.

A produção em média era de 100 kg/mês e as entregas eram realizadas pelos sócios-proprietários. A divulgação era no sistema boca a boca por clientes que já conheciam o produto. Fabricavam apenas um tipo de produto, que é o pão de queijo de sabor tradicional e formato padrão de 28 gramas. Durante as entregas os sócios observaram que no mercado não existia pão de queijo de sabores especiais e outros tipos de formatos, com isso foram criando e acrescentando outros tipos de pão de queijo.

Hoje a fábrica trabalha com 17 tipos de produtos com sabores, formato e tamanho diferenciados, conforme descrito no Quadro 1:

Produto	Tamanho/gramas	Formato	Sabores
Pão de queijo	15 gramas	padrão	tradicional
Pão de queijo	28 gramas	padrão	tradicional

Pão de queijo	42 gramas	padrão	tradicional
Pão de queijo	80 gramas	padrão	tradicional
Pão de queijo	90 gramas	padrão	tradicional
Pão de queijo	28 gramas	padrão	calabresa
Pão de queijo	80 gramas	padrão	calabresa
Pão de queijo	28 gramas	coração	tradicional
Pão de queijo	15 gramas	mini biscoito	tradicional
Pão de queijo	42 gramas	biscoito	tradicional
Pão de queijo	42 gramas	padrão	doce de leite
Pão de queijo	42 gramas	padrão	goiabada
Pão de queijo	28 gramas	padrão	ervas finas
Pão de queijo	80 gramas	padrão	ervas finas
Pão de queijo	100 gramas	palito	tradicional
Pão de queijo	28 gramas	padrão	cebola
Pão de queijo	80 gramas	padrão	cebola

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados levantados na empresa

Quadro 1- Produtos fabricados pela empresa

A empresa, atualmente, é composta pelos dois sócios-proprietários e sete funcionários e, ainda, uma nutricionista que é a responsável técnica. Um dos sócios é responsável pela produção e o outro pela parte administrativa sendo terceirizada a contabilidade. As vendas é realizada por um dos sete funcionários.

O principal mercado de atuação da empresa é o município de Uberlândia-MG, mas há também clientes em outras cidades da região. A organização atende clientes como: supermercados, lanchonetes e lojas de conveniência em postos de gasolina. O maior percentual de vendas é feito a prazo, com média de 15 dias para recebimento, embora a empresa pratique também vendas à vista.

4.2 Apresentação da gestão de custos e resultados

Considerando que a empresa possui vários tipos de produto, delimitou-se para a amostra deste estudo o pão de queijo tradicional com 28 gramas e formato padrão no qual foi responsável por 35% das vendas da empresa, nos meses de setembro, outubro e novembro de 2013. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelos pesquisadores. Esses dados foram coletados em novembro e dezembro de 2013. Na sequência ainda foram efetuadas visitas durante 30 dias para finalização da pesquisa, durante o mês de janeiro de 2014.

Após levantamento dos dados referentes ao custo da matéria prima percebeu-se que a alteração dos custos de um mês para o outro foi mínima, sendo essa alteração ocasionada pelo aumento da matéria prima, não interferindo na apuração da média dos meses estudados na pesquisa realizada, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Média dos custos de matéria prima – lote de 20 kg

Matéria Prima (MP)	Custo da MP	Quantidade Utilizada	Custo Total
Óleo (litro)	R\$ 2,78	2 litros e 300 ml	R\$ 6,49
Ovo (unidade)	R\$ 0,21	60 un.	R\$ 12,60
Queijo (kg)	R\$ 12,70	2 kg e 800 g	R\$ 35,56
Sal (kg)	R\$ 0,75	114 g	R\$ 0,09
Polvilho (25 kg)	R\$ 81,00	7 kg	R\$ 22,68

Leite (litro)	R\$ 1,73	2 litros e 350 ml	R\$ 4,07
Embalagem (unidade)	R\$ 0,10	20 un.	R\$ 2,00
Desperdício/Sobra	-----	-----	R\$2,00
Total de Custos (20 Kg)	-----	-----	R\$ 85,49
Total de Custos (1 Kg)	-----	-----	R\$ 4,27

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados levantados na empresa

A organização trabalha com preços diferenciados para atacado e varejo, sendo R\$7,50 e R\$12,00 respectivamente. Como o maior fluxo de vendas é no atacado, 90% das vendas e o restante para o varejo, optou-se para a análise deste estudo, trabalhar com a quantidade e o preço de venda para o atacado, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade e Preço de Venda no Atacado por Kg

Mês	Quant. Vendida (kg)	Preço de Venda/Atacado
Setembro	977	R\$ 7,50
Outubro	1560	R\$ 7,50
Novembro	2312	R\$ 7,50
Total	4849	R\$ 7,50

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados levantados na empresa

Na Tabela 3 apresenta-se os custos e despesas fixos e variáveis, ressalvando que na organização a mão-de-obra da produção é considerada fixa, pois grande parte da produção é mecanizada tendo pouca interferência humana e sendo essa de difícil medição. Entretanto, o custo fixo sofre alterações no seu valor pelos seguintes motivos: a) contratação de mais pessoas para a produção devido ao aumento das vendas, b) vale transporte para o terceiro funcionário contratado em novembro, e c) aumento das despesas com 13º salário e férias devido a nova contratação. O funcionário 2 e o vendedor não tinha vale transporte, porque faziam uso de veículo próprio.

Esse aumento das vendas ocorreu depois da contratação de um vendedor em outubro, o que fez aumentar também as despesas fixas e as variáveis, porque ele tinha salário fixo e comissão. A empresa trabalhava apenas com regime de caixa, mas no estudo trabalhou-se com o regime de competência.

Tabela 3 - Custos e Despesas Variáveis e Fixos

Itens	Setembro	Outubro	Novembro
Custos Variáveis			
Matéria prima	R\$ 4.176,19	R\$ 6.668,22	R\$ 9.882,64
Água	R\$ 20,00	R\$ 23,00	R\$ 25,00
Energia	R\$ 153,44	R\$ 245,00	R\$ 362,00
Outros custos	R\$ 97,70	R\$ 156,00	R\$ 231,20
Despesas Variáveis			
Combustível para entrega	R\$ 186,44	R\$ 297,70	R\$ 441,20
Telefone / Internet	R\$ 97,00	R\$ 99,21	R\$ 100,00
Outras despesas	R\$ 117,77	R\$ 184,85	R\$ 264,90
Comissão vendedor	-----	R\$ 732,75	R\$ 1.170,00
Custos Fixos			
Salário funcionário 1	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00
Vale transporte funcionário 1	R\$ 113,40	R\$ 113,40	R\$ 113,40

Nutricionista	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
FGTS	R\$ 62,40	R\$ 142,40	R\$ 142,40
Salário funcionário 2	-----	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Salário funcionário 3	-----	-----	R\$ 100,00
13º salário e férias	R\$ 151,67	R\$ 346,11	R\$ 346,11
Vale transporte funcionário 3	-----	-----	R\$ 27,00
Aluguel	R\$ 802,00	R\$ 802,00	R\$ 802,00
Contador	R\$ 339,00	R\$ 339,00	R\$ 339,00
Despesas Fixas			
Seguro	R\$ 60,25	R\$ 60,25	R\$ 60,25
Salário do vendedor	-----	R\$ 678,00	R\$ 678,00
Gastos Totais	R\$ 7.357,26	R\$ 12.867,89	R\$ 17.065,10

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados levantados na empresa

Verifica-se na Tabela 4 que a empresa em estudo obteve uma margem de contribuição total de R\$ 10.309,29 (dez mil, trezentos e nove reais e vinte e nove centavos), para os três meses de estudo, mensurada para o tipo de pão de queijo analisado. Esse produto oferece margem de contribuição positiva em todos os períodos, lembrando que a empresa somente começará a obter lucro quando a margem de contribuição dos produtos vendidos superar os custos e despesas fixas do período.

Foram apurados os custos e despesas fixos totais, totalizando R\$ 11.558,04 (onze mil, quinhentos e cinquenta e oito reais e quatro centavos). O resultado operacional total (dos três períodos) foi de R\$ 1.248,75 (um mil, duzentos e quarenta e oito reais e setenta e cinco centavos) negativos.

Tabela 4 - DRE Custeio Variável

	Setembro	Outubro	Novembro	Total
Receita Bruta	R\$ 7.327,50	R\$ 11.700,00	R\$ 17.340,00	R\$ 36.367,50
(-) Impostos	<u>(R\$ 66,00)</u>	<u>(R\$ 105,00)</u>	<u>(R\$ 155,00)</u>	<u>(R\$ 326,00)</u>
(=) Receita Líquida	R\$ 7.261,50	R\$ 11.595,00	R\$ 17.185,00	R\$ 36.041,50
(-) Custo Variável	<u>(R\$ 4.447,33)</u>	<u>(R\$ 7.092,22)</u>	<u>(R\$ 10.500,84)</u>	<u>(R\$ 22.040,39)</u>
(-) Despesa Variável	<u>(R\$ 401,21)</u>	<u>(R\$ 1.314,51)</u>	<u>(R\$ 1.976,10)</u>	<u>(R\$ 3.691,82)</u>
(=) MCT	R\$ 2.412,96	R\$ 3.188,27	R\$ 4.708,06	R\$ 10.309,29
(-) Custo Fixo	<u>(R\$ 2.448,47)</u>	<u>(R\$ 3.722,91)</u>	<u>(R\$ 3.849,91)</u>	<u>(R\$ 10.021,29)</u>
(-) Despesa Fixa	<u>(R\$ 60,25)</u>	<u>(R\$ 738,25)</u>	<u>(R\$ 738,25)</u>	<u>(R\$ 1.536,75)</u>
(=) Resultado	<u>(R\$ 95,76)</u>	<u>(R\$ 1.272,89)</u>	<u>R\$ 119,90</u>	<u>(R\$ 1.248,75)</u>

Fonte: elaborado pelos autores de acordo com dados levantados na empresa

Os custos fixos são considerados um dos maiores problemas da gestão de custos em relação ao controle, pois por sua própria natureza, eles existem independentemente da fabricação ou não de determinada quantidade de produtos. Bruni e Fama (2004 p. 240) consideram que “[...] a relação entre custos fixos e variáveis consiste em importante etapa na análise de formação de preços e projeção de lucros obtidos a diversos níveis possíveis de produção e vendas”.

Se observar novamente a Tabela 4, é possível identificar que, o único produto da amostra deste estudo, o pão de queijo tradicional com 28 gramas e formato padrão, que é responsável por 35% das vendas da empresa e considerando nesta pesquisa apenas as vendas no atacado, pode-se considerar que:

- a margem de contribuição total do produto em setembro foi capaz de cobrir 96,18% dos gastos fixos, em outubro cobriu 71,47% dos gastos fixos e em novembro cobriu todos os gastos fixos e ainda sobrou com um resultado positivo, ou seja, lucro de 2,55% em relação a margem de contribuição;
- o produto analisado é extremamente importante para a empresa, porque ele sozinho cobre quase a totalidade ou todos os gastos fixos;
- após liquidar os gastos fixos a empresa começa a ter lucratividade, assim caso fosse analisado os outros produtos da empresa, a DRE, possivelmente apresentaria resultados positivos em todos os períodos.

Os custos e despesas fixas serão abatidos da margem de contribuição do período. A margem de contribuição é importante para facilitar a visualização do potencial de cada produto em relação à amortização dos gastos fixos e, posteriormente, a geração de lucro para a empresa, pois, quanto maior a margem de contribuição de um produto, maior será o lucro do mesmo (BRUNI, 2008).

5 Considerações finais

As contribuições deste estudo consistem em mensurar os custos de uma pequena empresa no ramo de fabricação de pão de queijo congelado, baseado na metodologia do custeio variável, demonstrando a aplicação gerencial da margem de contribuição, bem como analisar a contribuição da gestão de custos para o processo decisório das empresas de pequeno porte.

Em relação a mensuração dos custos, estes foram levantados e ao final da pesquisa apresentados aos proprietários da empresa. As planilhas de controles de custos utilizadas na mensuração e análise, foram entregues aos sócios como modelo, para que estes possam utilizar no gerenciamento e avaliação de seus produtos em levantamentos futuros. A pesquisa possibilitou também oferecer aos gestores da fábrica uma visão de análise detalhada dos gastos de seus produtos, antes não percebidos pelos mesmos.

Outro ponto observado é na formação de preço de venda realizado pela empresa. Identificou-se que a organização trabalha com preços diferenciados para atacado e varejo, sendo R\$7,50 e R\$12,00 respectivamente, e que os gestores não fazem separadamente o levantamento de vendas e ainda que a influência dos custos não é avaliada. Sugere-se que seja feito esse levantamento, o que poderá ocasionar melhores decisões e conseqüentemente em um resultado melhor da margem de contribuição e resultado final da empresa.

Dentre outras contribuições desse estudo, destaca-se a aplicação da margem de contribuição total do produto em cada período e a análise da sua importância para a empresa, tendo em vista a cobertura de quase a totalidade ou todos os gastos fixos. Sabe-se que após a amortização dos gastos fixos, a empresa começa a obter lucro.

Como a organização possui vários tipos de pão de queijo em sua linha de produção, sugere-se aos sócios o levantamento dos custos de todos os produtos e a apuração da margem de contribuição total de todos os produtos da empresa, para assim diminuir os custos e despesas fixas apresentadas no período e verificar o resultado operacional obtido.

Portanto, nesse intenso movimento de mudanças o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores, necessariamente, passam a trabalhar com modelos de decisão e esses modelos de decisão demandam novas informações. Sendo assim, a informação sobre a contribuição da gestão de custos para o processo decisório das empresas de pequeno porte é de grande relevância para as empresas.

No tocante ao método utilizado, a pesquisa cumpriu seu objetivo ao mensurar os custos do produto pelo custeio variável e ao demonstrar e analisar pela margem de contribuição a

relevância do produto no processo decisório. Entretanto, sabe-se que, à medida que as empresas utilizam tecnologia de produção mais avançadas, outras informações surgem, pois os custos indiretos de fabricação aumentam e o valor da mão-de-obra direta diminui. Assim, a distribuição dos custos indiretos proporcionalmente a mão-de-obra direta (como no custeio por absorção) conduz a um custeio incorreto dos produtos.

Neste caso, outros métodos que podem contribuir com a empresa, pois outro fator relevante é a análise dos custos indiretos. Sugere-se aos gestores da empresa ou também para trabalhos futuros o estudo sobre a possível adoção do método de custeio baseado em atividades (ABC), por estarem investindo muito em tecnologia avançada e aumentando seu custo indireto.

O custeio baseados em atividades (ABC), segundo Figueiredo (1997), surge devido a duas grandes mudanças no cenário mundial ocorridas na segunda metade deste século. A primeira refere-se à maior diversidade de produtos produzidos pelas empresas; a segunda, às transformações dos processos de produção que antes eram intensivos em mão-de-obra e hoje são intensivos em capital. Estas mudanças modificaram a composição dos custos totais. Ocorreu um aumento considerável dos custos indiretos em relação aos custos diretos. Assim, este sistema de custeio tenta amenizar o problema da arbitrariedade na alocação dos custos indiretos.

Referências

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, M. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução de *Management Accounting*, 2 ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1997.

BALDISSERA, B. M. **Estudo sobre a utilização das informações contábeis nas microempresas e empresas de pequeno porte**. 2010. Monografia (Graduação de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. revista e atualizada. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009, 282p.

BENDLIN, L.; SOUZA, A. A relação entre custo e preço de venda na prestação de serviço: um estudo de caso em terceirizada da All. In: Congresso Brasileiro de Custos, 18, 07 a 09 de Novembro de 2011, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Congresso Brasileiro de Custos, 2011. CD-ROM.

BRUNI, A.L. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, A.L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CALLADO, A.L.C.; CALLADO, A. A.C.; HOLANDA, F.M.A. Evidências Empíricas sobre o uso da contabilidade de custo em micro e pequenas empresas: uma abordagem multivariada. **Revista de Informação Contábil**. V.2. n.2. p.108-121, 2008.

CHINELATO FILHO, J. **O & M: Integrado à Informática**. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ELDENBURG, L. G.; WOLCOTT, S.K. **Gestão de custos**: como medir, monitorar e motivar o desempenho. Trad. Luís Antônio Fajardo Pontes. Rev. Téc. George S. Guerra Leone. Rio de Janeiro, Ed. LTC, 2007.

FIGUEIREDO, R. S. **Sistemas de Apuração de Custos**. IN: BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial. São Paulo, Atlas, 1997.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 3ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2001.

HORNGREEN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, Ed. LTC, 2000.

LAURENTINO, A. J.; LESTENSKY, D. L.; NOGARA, J. G.; PRIA, T. D. **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. 2008. Monografia (Graduação de Ciências Contábeis) – FAE Centro Universitário, Curitiba, 2008.

LEONI, G. S.G. **Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: 2 ed; Atlas, 1996.

MARTINS, E.; **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIONI, E. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 5a ed. Atlas: São Paulo, 2001

PAIVA, B. G. M. **Um estudo sobre a utilização das práticas contábeis e financeiras no processo decisório das empresas tecnológicas do arranjo produtivo local de Santa Rita do Sapucaí – MG – O “Vale da Eletrônica”**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: PUCSP, 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. (Coleção Estudos e Pesquisas). Brasília, 2013. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 13 ago 2014.

SHANK, J. K. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

THIOLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 7. ed. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e Métodos. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.