

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

TAMARA PIAZZETTA

**GESTÃO DE CUSTOS: ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO  
DA CIDADE DE BENTO GONÇALVES INTEGRANTES DO PROJETO DO  
SEBRAE “DESENVOLVER O SETOR DA MODA NA SERRA GAÚCHA**

Bento Gonçalves

2014

TAMARA PIAZZETTA

**GESTÃO DE CUSTOS: ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO  
DA CIDADE DE BENTO GONÇALVES INTEGRANTES DO PROJETO DO  
SEBRAE “DESENVOLVER O SETOR DA MODA NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em  
Controladoria e Finanças

Orientador: Prof. Ms.Elói Almiro Brandt

Bento Gonçalves

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo, Tiago Lazzarotto e aos meus pais e amigos pelo apoio recebido, auxílio e compreensão, principalmente nestes últimos meses dedicados a elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Ms. Elói Almiro Brandt pelo acompanhamento com seu olhar crítico e imprescindível no desenvolvimento deste projeto.

Em especial a Consultora Maria Cristina Lima Frosi, pela contribuição com seus conhecimentos específicos sobre o tema desenvolvido neste estudo.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui e concluísse mais uma etapa de minha vida.

## **EPIGRAFE**

A finalidade básica de todo sistema de custeio é prestar informações para a tomada de decisão, ou seja, fornecer instrumentos para que os usuários do sistema de custos possam obter informações confiáveis, relevantes e oportunas de forma a possibilitar a melhor condução das suas decisões. Silva e Lins (2013, p. 6)

## RESUMO

Este estudo visa compreender através de seus objetivos o processo de gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas do ramo de confecção. Para tanto, realizou-se uma pesquisa, a qual foi aplicada a um grupo de empresas participantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha” através de um questionário, contemplando perguntas de amplitude aberta e fechada. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. O estudo contou com uma amostra de quatorze empresas do ramo de confecção de vestuário (moda). A motivação do estudo está retratada na definição do problema, o qual apresenta a dificuldade das empresas em gerir seus custos. A análise dos resultados obtida através da pesquisa realizada mostra que as micro e pequenas empresas estão preocupadas com o controle de custos e com a sua gestão, porém ainda encontram algumas dificuldades de entendimento em relação ao assunto. A partir desta análise foi possível sugerir o método de custeio mais adequado a este setor e também contribuir com sugestões de melhorias quanto aos controles e ferramentas utilizados na gestão de custos, como por exemplo, o demonstrativo de resultado.

**Palavras-Chave:** gestão de custos, micro e pequenas empresas, controles, método de custeio, detalhamento de custos.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Detalhamento de custos .....	36
Gráfico 2 - Gestão de custos por atividades .....	36
Gráfico 3 - Grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos .....	37

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Custo pleno.....	24
Quadro 2 - Custos variáveis.....	24
Quadro 3 - Retorno sobre investimentos .....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	12
<b>2.1.1 Custos, despesas, gasto e desembolso.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 Custos fixos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 Custos variáveis .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.4 Custos diretos .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.5 Custos indiretos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.6 Custos-padrão .....</b>	<b>16</b>
2.2 SISTEMAS DE CUSTEIO.....	17
<b>2.2.1 Absorção .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Marginal ou variável .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 ABC - Custeio baseado em atividade.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4 UEP - Unidade de esforço de produção .....</b>	<b>22</b>
2.3 CRITÉRIOS DE RATEIO .....	23
2.4 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA .....	23
<b>2.4.1 <i>Mark-up</i> .....</b>	<b>26</b>
2.5 ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO.....	27
<b>2.5.1 Margem de contribuição.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.2 Ponto de equilíbrio .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.3 Ponto de equilíbrio contábil, econômico, financeiro .....</b>	<b>28</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	31
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	33

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	34
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	34
4.3 CAPACIDADE DE DETALHAR CUSTOS .....	35
4.4 METODOS DE CUSTEIO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	40
4.5 MÉTODO DE CUSTEIO SUGERIDO.....	40
4.6 MELHORIAS .....	41
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO A - MODELO DE DEMONSTRATIVO DE RESULTADO MENSAL.....</b>	<b>52</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações tornam-se cada vez mais dependentes de informações acerca dos custos de seus processos, produtos e de suas atividades. Tratando-se dos pequenos negócios a importância da gestão de custos é ainda maior, para que a empresa se mantenha competitiva e alcance bons resultados.

Segundo Souza e Diehl (2009, p. 31) “a gestão de custos é uma preocupação organizacional que, concretamente, transcende fronteiras departamentais e não está restrita a funções e áreas em particular na organização”.

Além da gestão de custos, os controles financeiros de forma geral são a base para que o empresário possa planejar, organizar e controlar os recursos financeiros de sua empresa. Através destes controles é possível além de acompanhar a lucratividade do negócio, utilizar estas informações para saber o quanto poderá ser investido numa campanha promocional, por exemplo, ou então para inserir novo produto/serviço no mercado. (SOUZA, 2007).

Os sistemas de informação gerencial, principalmente os que se referem a custos possuem uma forte relação com a tomada de decisão. Empresas que não possuem um controle financeiro efetivo, dificilmente sobrevivem por muito tempo no mercado, pois o setor financeiro é o responsável por dar subsídios fundamentais desde a elaboração do planejamento de vendas, produção até a decisão de atender ou não novos mercados.

A falta de entendimento por parte das micro e pequenas empresas no que se refere a utilização de um método de custeio adequado é claramente percebido quando perguntamos como é formado o seu preço de venda, ou seja, há uma carência por parte dos gestores em entender como aplicar o cálculo correto e até mesmo separar os custos fixos dos variáveis.

Muitos possuem controles, mas não os utilizam como ferramenta de gestão, veem seus custos, mas não criam estratégias e planos de ações para alterar a realidade da empresa, alguns ainda, apesar de não saberem o significado dos termos “custos fixos”, “custos variáveis” e “sistemas de custeio”, não admitem o desconhecimento e não se sentem a vontade para debater sobre o tema abertamente.

As empresas devem encarar o fato de que não há como manterem-se competitivas se não souberem ou não se preocuparem com sua estrutura de custos, pois sabe-se que quem forma o preço de venda na maioria das vezes é o mercado. Isso significa que as empresas necessitam adaptar os seus custos para conseguir vencer seus concorrentes.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A importância de conhecer os custos da empresa está ligada diretamente a consciência e disciplina de não somente registrar os gastos, mas sim compreender e utilizar esta informação na gestão do negócio.

A AMC Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda (2008) diz:

É muito comum nas empresas, em diversos segmentos e portes, deixar em segundo plano a análise de custos ou não aprofundar o assunto suficientemente, obtendo informações estratégicas para uma tomada de decisões que leve em conta o limite entre o preço que o cliente está disposto a pagar e o mínimo necessário para a empresa garantir rentabilidade.

As empresas de pequeno porte enfrentam sérios problemas na gestão de custos, por não possuírem mecanismos de controle precisos, e também pela falta de conhecimento na apuração correta dos custos. A formulação do preço de venda é na maioria das vezes calculada de forma superficial e inexata, como por exemplo, rateios feitos de forma incorreta, mistura de custos fixos e variáveis, ou ainda o próprio esquecimento de custos relevantes ao produto.

O questionamento do por quê não há este “interesse” e controle, é importante, uma vez que uma análise mais profunda nos remete aos métodos de ensino e cultura do nosso povo, onde matemática é uma das matérias menos apreciadas pelos alunos. Crescemos com o acultamento de que trabalhar com números não é bom, este conceito é maximizado quando o empresário, na rotina de sua empresa, passa a fazer processos operacionais quase mecânicos, que exigem muito esforço físico e horas trabalhadas: Vende, compra, “organiza” o processo produtivo, muitas vezes até produz, paga e recebe contas.

As atividades de análise e acompanhamentos de custos ficam, na maioria das empresas de pequeno porte, subjulgadas a horários pós expediente, com uma tendência a não gostar de números, somado ao cansaço da rotina diária, o empresário pode até começar a realizar controles, mas não tem animo para analisar, e muitas vezes abandona os controles por não ver vantagens em fazê-lo, pois não analisa, não o utiliza como fonte de informações para tomada de decisão.

A gestão de custos abrange além do ambiente interno, pois o mercado sofre mudanças diariamente, as quais afetam diretamente as empresas que competem com produtos importados com menor preço e maior qualidade, bem como com produtos substitutos. Passa a

ser vital que o empresário acompanhe seus custos ainda que em centavos. A competitividade, as mudanças econômicas requerem dedicação à gestão estratégica de custos.

O setor da moda, ambiente deste estudo, é altamente competitivo. A diversidade de materiais, cores e tendências que surgem de forma quase frenética, exige que os empresários se tornem estudiosos de processos e novas formas de atuação no mercado. A concorrência hoje com produtos chineses, por exemplo, traz a necessidade de as empresas enxugarem ao máximo seus custos e o dever de melhorar a qualidade das informações no que trata sobre o método de custeio adequado ao segmento.

Em virtude do tema proposto, surge o questionamento: **Como é o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do ramo de confecção da cidade de Bento Gonçalves integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do ramo de confecção da cidade de Bento Gonçalves integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os principais métodos de custeio;
- Pesquisar as práticas de gestão utilizadas e a capacidade de detalhamento de custos nas micro e pequenas empresas do setor de confecção;
- Sugerir método de custeio mais adequado para este setor;
- Propor melhorias na gestão de custos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A concorrência cada vez maior faz com que as empresas se preocupem ainda mais com a questão da fixação do preço de venda, e com isso diversos questionamentos aparecem no momento da tomada de decisão.

No ambiente fabril a preocupação maior é com os gastos relacionados com matérias-primas, salários e encargos dos funcionários, depreciações das máquinas e do prédio, manutenção etc. e a forma como esses gastos são atribuídos aos produtos fabricados, ou seja, se objetiva calcular o custo unitário de fabricação, geralmente com o uso de um método de custeio.

O mercado é quem dita as regras quanto a preços praticados, normalmente em quase todos os setores, porém para que a empresa possa obter informações mais precisas e tomar decisões mais assertivas, é necessário praticar a contabilidade de custos.

Segundo Silva e Lins (2013, p. 4):

É importante ressaltar ainda que os preços dos produtos e serviços não são inteiramente determinados pelos custos, mas principalmente pelo mercado. Entretanto, um correto sistema de apuração de custos é fundamental tanto no processo de apuração de custos para fins de publicação das demonstrações contábeis (contabilidade financeira), quanto no processo de tomada de decisão pela empresa (contabilidade gerencial).

Conforme Martins (1998, p. 28), observa-se que:

A implantação de um sistema de custos é uma técnica que vem ao encontro das empresas para a otimização de seus processos. Porém, deve ser vista como um processo, caracterizado por um planejamento estratégico e voltado para o cenário e realidade de cada empresa, incluindo as empresas prestadoras de serviços.

O presente trabalho tem por finalidade entender o método de custeio utilizado pelas micro e pequenas empresas do setor de confecção, e após propor qual o método mais adequado para este segmento.

Através desta pesquisa o objetivo também é identificar o impacto causado pela escolha do sistema inadequado e o que deve ser avaliado pelas empresas antes de optar por uma ou por outra forma de custeio.

Outros indicadores poderão ser avaliados neste estudo, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, fatores de extrema importância na gestão financeira das empresas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos da gestão de custos, através de pesquisa realizada em obras de diversos autores, as quais darão sustentação no desenvolvimento do tema. Serão tratados conceitos de custos, sistemas de custeio, formação de preço de venda, critério de rateio, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e análise de custo/volume/lucro.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização do seu valor de mercado, pois desta forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários. A correta gestão financeira contribui para geração de lucro, o qual faz com que a empresa honre com seus compromissos, como pagamento de impostos, treinamento e remuneração adequada dos colaboradores, além de obter retorno financeiro aos sócios, proprietários. (HOJI, 2012).

A administração financeira trata de todos os controles de cunho financeiro relacionados com as operações da organização, levando em consideração o ambiente interno e externo. A seguir serão discutidos os temas relacionados a custos e formação de preço, objetivo deste trabalho.

#### **2.1.1 Custos, despesas, gasto e desembolso**

Para que as empresas possam formar seu preço de venda adequadamente e gerenciar com maior controle e precisão seus negócios é essencial que compreendam e saibam diferenciar custos de despesas, gasto de desembolso, custos fixos de custos variáveis, além do agrupamento em diretos e indiretos. O custo é, antes de tudo, um investimento em recursos que está em processamento e que, em um período próximo, se transformarão, no caso da indústria, em bens manufaturados (SILVA; LINS, 2013).

Para Santos (2011, p. 18):

A análise de custos, no sentido amplo, tem por finalidade mostrar os caminhos a serem percorridos na prática da gestão profissional de um negócio. É primordial a administração das empresas se municiar de informações de planejamento e controle de custos e lucros para enfrentar os concorrentes que comercializam produtos semelhantes no mercado.

Conforme Bornia (2010, p. 16) diferente de custos:

**Despesa** é o valor dos insumos consumidos para o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação. Refere-se às atividades fora do âmbito da fabricação, geralmente sendo separada em Administrativa, Comercial e Financeira. Portanto, as despesas são diferenciadas dos custos de fabricação pelo fato de estarem relacionadas com a administração geral da empresa e a comercialização do produto.

Apresenta-se ainda o conceito de desembolso. Todo desembolso é advindo de um gasto e pode ser custo, despesa ou investimento. Conforme Silva e Lins (2013, p. 9) desembolsos são pagamentos em dinheiro resultantes da aquisição do bem ou serviço.

Para entender melhor a diferença entre gasto e desembolso, Bornia (2010, p. 15) diz que:

**Gasto** é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não. Não é sinônimo de **Desembolso**, o qual é o ato do pagamento, que pode ocorrer em momento diferente do gasto. Por exemplo, se for efetuada uma compra de material com 60 dias de prazo para o pagamento, o gasto ocorrerá imediatamente, mas o desembolso só ocorrerá dois meses depois.

### 2.1.2 Custos fixos

Os custos fixos são aqueles que não possuem variação significativa, continuam os mesmos, não importando se a empresa está vendendo pouco ou muito. Os custos fixos tendem a manterem-se constantes.

“**Custos fixos** são aqueles que independem do nível de atividade da empresa no curto prazo, ou seja, não variam com alterações no volume de produção, como o salário do gerente, por exemplo”. (BORNIA, 2010, p. 19).

Conforme Martins (2010, p. 254):

Sabidamente, não existe Custo ou Despesa eternamente fixos; são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em “degraus”. Assim, o Custo com a supervisão de uma produção pode manter-se constante até que ela atinja, por exemplo, 50% da sua capacidade; a partir daí, provavelmente precisará de um acréscimo (5, 20 ou 80%) para conseguir desempenhar bem sua função.

De acordo com Bruni e Famá (2004, p.32):

São custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção. Podem ser agrupados em: Custo fixo de capacidade - custo relativo às instalações da empresa, refletindo a capacidade instalada da empresa, como depreciação, amortização etc.; custo fixo operacional – relativo à operação das instalações da empresa, como seguro, imposto predial etc. Exemplos clássicos de custos fixos podem ser apresentados por meio dos gastos com alugueis e depreciações independentemente dos volumes produzidos, os valores registrados com ambos os gastos serão os mesmos. É importante destacar que a natureza de custos fixos ou variáveis está associada aos volumes produzidos e não ao tempo. Assim, se uma conta de telefone apresenta valores diferentes todos os meses, porém não correlacionados com a produção, esses gastos devem ser classificados como fixos – independentemente de suas variações mensais. Os custos fixos possuem uma característica interessante: são variáveis quando calculados unitariamente em função das economias em escala.

Conforme citações mencionadas, os custos fixos não estão diretamente relacionados com as vendas, ou seja, são aqueles cujo montante não é afetado pelo volume, em determinado nível de atividade.

As empresas podem facilitar sua avaliação de custos fixos, observando se são fixos (pela média dos períodos) no valor e variáveis no percentual com relação à receita. O mesmo custo pode ser fixo em uma empresa e variável em outra, exemplo: borracha branca de apagar, na maioria das empresas ela é classificada como material de expediente, pois é utilizada no escritório: custo fixo; em uma empresa fabricante de peças automotivas era usada para apagar marcas deixadas pelo processo, portanto classificada na conta de insumos da produção, custo variável. A classificação dos custos é única e exclusiva, deve ser avaliada individualmente.

### 2.1.3 Custos variáveis

São os custos que estão relacionados diretamente com a execução da atividade, ou seja, eles variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

Conforme Silva e Lins (2013, p. 14), “são classificados como custos variáveis aqueles que mantêm uma relação direta ao volume de produção”.

Na atividade de indústria normalmente os custos variáveis incluem os custos que estão diretamente vinculados com a produção, como por exemplo, matéria-prima, embalagem, energia e água utilizadas especificamente na fabricação, mão-de-obra direta, além é claro, dos impostos, fretes, comissões.

Conforme Martins (2010, p. 255):

Em inúmeras empresas, os únicos custos realmente variáveis no verdadeiro sentido da palavra são as matérias-primas. Mesmo assim, pode acontecer de o grau de consumo delas, em algum tipo de empresa, não ser exatamente proporcional ao grau de produção. Por exemplo, certas indústrias têm perdas no processamento da matéria-prima que, quando o volume produzido é baixo, são altas, tendendo a diminuir percentualmente quando a produção cresce.

Ao contrário dos custos fixos, os custos variáveis são aqueles cujo montante é afetado de maneira direta pelo volume, em determinado intervalo do nível de atividade. São exemplos de custo variável os materiais utilizados diretamente na fabricação de produtos.

Custos variáveis permanecem com seus percentuais iguais ou muito próximos no decorrer dos períodos, ou seja, sua representatividade sobre a receita tem pouca variação, e seus valores variáveis. Variações de percentuais significativos no decorrer dos períodos requerem um olhar minucioso por parte da empresa, pois algo na composição de custos alterou-se e medidas precisam ser tomadas.

### 2.1.4 Custos diretos

“Os Custos Diretos são os gastos fácil ou diretamente atribuíveis a cada produto fabricado no período. São aqueles custos que podem ser identificados com facilidade como apropriáveis a este ou àquele item produzido”. (WERNKE, 2005, p. 7).



De acordo com Bruni e Famá (2004, p.31):

São aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos. Consistem nos materiais diretos usados na fabricação do produto e mão-de-obra direta. Apresentam a propriedade de serem perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva. Exemplos: pó químico, salários dos operários etc.

Quanto mais precisa for a mensuração, mais direto é o custo, ou seja, para que um custo seja direto em relação a um produto é necessário poder mensurar a quantidade de recursos consumidos, utilizados.

### **2.1.5 Custos indiretos**

Custos indiretos são aqueles que não podem ser alocados diretamente a cada produto, ou seja, são passíveis de rateio para que possam integrar a cada produto. Wernke (2005, p. 8) diz:

Custos Indiretos englobam os itens de custos em que há dificuldades de identificá-los às unidades de produtos fabricados no período. Nesses casos, a atribuição dos custos indiretos aos objetos acontece por intermédio de rateios, que consistem a divisão do montante de determinado tipo de custos entre produtos ou serviços utilizando um critério qualquer, como o volume fabricado por produto ou o tempo de fabricação consumido. Como custos indiretos são classificáveis, todos os gastos fabris estão ligados à produção de vários produtos ao mesmo tempo, sem relação exclusiva com determinado produto. Pode ser mencionado, por exemplo, o seguro do prédio onde são fabricados diversos produtos concomitantemente. Para atribuir uma parcela do custo com o seguro das instalações fabris aos artigos produzidos é necessário ratear (dividir) o montante por um critério a ser determinado.

Diferentemente dos custos diretos, os custos indiretos são alocados aos produtos através de estimativas, aproximações e às vezes podem ser subjetivos. Os custos indiretos podem ainda ser classificados como rastreáveis e não rastreáveis.

### **2.1.6 Custos-padrão**

O custo-padrão determina o que cada produto ou serviço deveria custar em condições normais de atividade, comparando com o que efetivamente ocorreu no processo de seu desenvolvimento, auxiliando os gestores na identificação correta e mais precisa dos custos reais.

Leone *apud* Sá e Sá diz:

Custo determinado *a priori*, ou seja, predeterminado, e que se fundamenta em princípios científicos e observa cada componente de custos (matérias, mão de obra e gastos gerais de fabricação) dentro de suas medidas de verdadeira participação no processo de produção, representando o quanto deve custar cada unidade em bases racionais de fabricação. Alguns autores consideram-no como o verdadeiro custo de produção, ou seja, o que se deve realizar em bases racionais. Os custos-padrão são, depois de efetuados os gastos, comparados com os históricos, a fim de observar as discrepâncias; tais verificações podem ser feitas para atender a múltiplas finalidades, quais sejam as de controle de produção, de estudo de investimentos, de estudo do grau de ocupação etc. (2010, p. 279)

Conforme citado acima com a utilização custo-padrão é possível fazer comparações entre o desempenho real e o padrão, e com isso aperfeiçoar os controles internos, na tentativa de identificar as falhas no processo de custos.

Perez Jr., Oliveira e Costa (2011, p. 166) definem custo-padrão, conforme abaixo:

Conceitua-se custo padrão como aquele determinado, *a priori*, como sendo o custo normal de um produto. É elaborado considerando um cenário de bom desempenho operacional, porém levando em conta eventuais deficiências existentes nos materiais e insumos de produção, na mão de obra etc. de qualquer forma, é um custo possível de ser alcançado. Caracteriza-se pela determinação, com antecedência e com base em análises e estudos especializados, dos custos de cada produto ou de uma linha de produção.

Cada empresa deve analisar cuidadosamente a atribuição de seus custos aos seus produtos e serviços, evitando discrepâncias na apropriação dos mesmos.

## 2.2 SISTEMAS DE CUSTEIO

### 2.2.1 Absorção

Este método de custeio é utilizado para cumprimento de leis e normas contábeis, brasileiras. Também é utilizado para fins de levantamento de balanço patrimonial e atende a legislação fiscal (imposto de renda).

O Custeio por Absorção designa o conjunto de procedimentos realizados para atribuir todos os custos fabris, quer fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, aos produtos fabricados em um período. Com isso, os produtos “absorvem” todos os gastos classificáveis como custos – matérias-primas, salários e encargos sociais, depreciação das máquinas, aluguel do prédio industrial etc., independentemente de sua natureza, se custos fixos ou não, se custos diretos ou não. (WERNKE, 2005, p. 19).

Existem várias críticas em relação a este método de custeio, pelo fato de utilizar o rateio como critério para apropriação dos custos fixos. O que ocorre é que esta forma de rateio do valor total dos custos aos produtos, no caso da fabricação, por exemplo, gera distorções, pois alguns produtos podem agregar custo menor ou maior do que realmente deveriam compor, distorcendo a rentabilidade de cada produto.

De acordo com Santos (2011, p. 74):

O sistema de custeio por absorção é falho em muitas circunstâncias, como instrumento gerencial de tomada de decisão, porque tem como premissa básica os “rateios” dos chamados custos fixos, que, apesar de aparentarem lógicos, poderão levar a alocações arbitrárias e até enganosas.

Dentro deste método, ainda temos a separação entre custeio por absorção total e custeio por absorção parcial.

Custeio por absorção total consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos elaborados, considerando a quantidade real produzida no período, já o custeio por absorção parcial consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos, considerando a quantidade ideal de produção da empresa.

Abaixo seguem algumas das finalidades para qual é indicado o custeio por absorção, segundo Martins e Rocha (2010, p. 99):

- Formação de preços em geral, bem como de transferência quando baseados apenas em custos;
- Formação de preços em mercados de monopólio, oligopólio;
- Formação de preços no estágio de maturidade dos produtos;
- Planejamento operacional de médio e longo prazo;
- Análise de custos de longo prazo dos produtos;
- Gestão da capacidade;
- Atende as exigências legais para fins de avaliação de estoques (custo integrado à contabilidade).

Por outro lado os mesmos autores citam alguns motivos pelos quais o custeio por absorção não é indicado:

- Custos fixos, normalmente, são do período e não do produto, portanto, para apropriá-los ao mesmo, é necessária a utilização de bases de rateio;
- Critérios de rateio não são perfeitos, por isso há risco de distorções na mensuração do custo por produto;
- Os custos unitários dos produtos dependem do volume de produção, porém os gastos totais da empresa não variam necessariamente em decorrência do custo unitário multiplicado pelo volume;
- Parte dos custos fixos incorporados ao estoque, quando o volume de vendas é menor que o volume de produção, o que faz com que apenas a parcela de custos fixos relativa aos produtos vendidos vá para o demonstrativo de resultados; (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 100).

### 2.2.2 Marginal ou variável

Neste método também conhecido como custeio direto, os gastos são separados em fixos e variáveis, sendo que somente os variáveis são apropriados diretamente aos produtos, os fixos são considerados como despesas do período, necessários para que a empresa possa produzir. Esse método não é aceito perante as leis de contabilidade.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2011, p. 198):

Este sistema fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção e vendas e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção e vendas oscilantes dentro de certos limites.

Wernke (2005) diz que esse método contempla somente os gastos variáveis de produção e de comercialização dos produtos ou dos serviços e estes devem ser considerados pela empresa quando faz-se o custo da produção. Os demais gastos, que não são facilmente vinculados aos produtos ou serviços, devem ser lançados no demonstrativo de resultado (DRE) como despesas do período, sem serem apropriados aos produtos fabricados ou serviços prestados. O Custeio Direto ou Variável também é conhecido como Custeio Marginal, uma vez que a forma de apurar os valores que cabem a cada produto conduz ao cálculo da “margem de contribuição”, que é obtida pela diminuição dos custos e despesas variáveis do preço de venda do produto ou serviço.

Para Martins e Rocha (2010, p. 82 e 83) “o uso das informações geradas pelo método de custeio variável e da sua medida de lucratividade (margem de contribuição) é indicado em diversas situações”. Seguem abaixo algumas das finalidades indicadas:

- Mensuração de análise da rentabilidade de produtos, famílias, serviços, clientes e regiões geográficas;
- Decisões sobre a composição do *mix* de produtos que maximiza o resultado (lucro máximo ou prejuízo mínimo), dada determinada estrutura de custos e despesas fixas;
- Decisão sobre a concessão ou não de descontos especiais, principalmente diante da possibilidade de venda de grandes volumes;
- Formação de preço de venda em empresas comerciais atacadistas e varejistas, principalmente quando há grande quantidade e variedade de itens comercializados.
- Decisão sobre produzir interna ou externamente peças e componentes;
- Decisão sobre a continuidade, ou não, de determinados produtos. Produtos com margem de contribuição negativa ou abaixo do esperado são levados a descontinuidade. (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 82 e 83).

Ainda para Martins e Rocha (2010, p. 84):

O custeio variável para diversas empresas e também para vários pesquisadores de Contabilidade Gerencial não seria indicado nas seguintes situações:

- Decisões de preços no estágio de maturidade dos produtos, dependendo da estratégia adotada;
- Formação de preços, em sistemas de produção intermitente, por ordem ou por encomenda;
- Análise do custo de longo prazo de produtos, famílias de produtos, serviços, clientes, regiões, áreas de resultado, etc.;
- Não é admitido pela Legislação do Imposto de Renda para fins de avaliação de estoques por excluir os custos fixos indiretos do custo do produto;

A diferença entre o método de custeio por absorção e o método de custeio variável é que, no de absorção os custos fixos são rateados aos produtos ou serviços e no variável são considerados apenas os custos variáveis na apropriação ao produto e os fixos são considerados como despesa de funcionamento da empresa.

### **2.2.3 ABC - Custeio baseado em atividade**

Diferente dos outros métodos de custeio, o ABC baseia-se pelo gasto realizado nas diversas atividades dentro da empresa, existe um critério específico de rateio para cada atividade.

“No intuito de minimizar os problemas de alocação dos custos indiretos, passou a ser difundido o Custeio Baseado em Atividades (ABC – *Activity-based costing*)”. (WERNKE 2005, p. 27).

O sistema ABC corresponde ao custeio baseado em atividades. Esse sistema parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Na operacionalização do sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de *cost drivers*, ou direcionadores de custos. Apuram-se os custos das diversas atividades, sendo esses custos alocados aos produtos via direcionadores (LEONE, 2010, p. 253 *apud* CATELLI; GUERREIRO, 1994).

A finalidade do ABC é apropriar os custos às atividades executadas pela empresa e, então, apropriar de forma adequada aos produtos as atividades segundo o uso que cada produto faz dessas atividades (LEONE, 2010, p. 253 *apud* RAYBURN, 1993, p. 117).

Para Silva e Lins (2013, p. 63), “o ABC tem por objetivo fundamental revisar o método e a filosofia de se apropriarem os custos indiretos, buscando, através dos conceitos de rastreamento das atividades aos produtos, uma forma mais justa e objetiva de determinar os custos dos produtos e serviços”.

O método de custeio ABC, de acordo com Martins e Rocha (2010, p. 161), “é considerado um artefato eminentemente gerencial”. Abaixo algumas indicações de uso deste método:

- Melhoria de processos, eliminando ou aperfeiçoando atividades que não agregam valor;
- Análise de lucratividade de produtos e clientes;
- Gestão de *overhead*;
- Reposicionamento estratégico em relação a determinados produtos;
- Gestão de preços, inclusive preços de transferência;
- Identificação, gestão e mensuração de custos da qualidade;
- Adequado para análise e tomada de decisões de longo prazo. (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 82 e 83).

Igual aos demais métodos de custeio, o ABC também possui algumas desvantagens, empecilhos, conforme Martins e Rocha (2010, p. 155):

- Não é admitido pela Legislação do Imposto de Renda para fins de avaliação de estoques;
- Dificuldade na seleção das atividades relevantes;
- Dificuldade no processo de contabilização das transações, documento a documento, por atividades;
- Dificuldade na implantação em função de sua complexidade e detalhamento;
- Necessidade de coletar e de contabilizar muitos dados manualmente;
- Dificuldade na formação de grupos de custos homogêneos e na identificação dos respectivos direcionadores de custos;
- Custo da implantação.

### 2.2.4 UEP - Unidade de esforço de produção

“O método UEP se baseia na unificação da produção para uma empresa monoprodutora ancorada no conceito de esforço de produção gerado pelo posto operativo”. (SANTOS; BORNIA; LEITE, 2010, p. 6).

Para Wernke (2005, p. 61):

O método Unidades de Esforço de Produção (UEP) é uma forma de custeamento específica para empresas industriais. Foi idealizado por Georges Perrin, à época da Segunda Guerra Mundial, e depois aprimorado por Franz Allora, que começou a utilizá-lo em empresas catarinenses no final da década de 1970. Posteriormente, professores da UFSC e UFRGS contribuíram para desenvolver o método e passaram a disseminá-lo por diversas empresas da Região Sul do Brasil.

As empresas monoprodutoras não têm dificuldade para calcular o custo de produção por produto, pois trabalham com um único produto. Nesse caso a tarefa é simples, pois é só dividir o total dos custos de produção pela quantidade produzida.

Já as empresas que têm uma linha de produtos, têm dificuldade, pois alocam os custos indiretos de fabricação aos produtos por métodos de rateio, que na maioria das vezes acabam distorcendo os reais custos unitários de cada produto, levando os gestores a tomarem decisões erradas, o que pode comprometer seriamente a saúde financeira da empresa.

Segundo Martins (2010, p. 312):

O método das unidades de Esforço de Produção (UEP) consiste na construção e utilização de uma unidade de medida dos esforços e recursos aplicados na produção de vários produtos. Essa medida deve ser homogênea, de forma que possa servir de denominador comum a todos os produtos.

Após analisar quatro métodos de custeio diferenciados entre si, entende-se que não é possível julgar qual deles é o mais adequado, ou dizer que apenas um deles é o correto, pois dependerá da necessidade e estratégia de cada organização.

De acordo com Martins e Rocha (2010) não é correto afirmar que um método de custeio é sempre melhor que os outros métodos existentes, pois cada um possui aspectos positivos e negativos em relação a mensuração e estruturação de custos, ou seja, dependerá também da estrutura de cada empresa e análise em relação a adequação a realidade da mesma.

### 2.3 CRITÉRIOS DE RATEIO

Rateio é uma divisão proporcional, neste contexto especificamente de custos, os quais são alocados aos produtos. Conforme Souza (2007, p. 68), “ratear custos é distribuir as despesas, seja por setores, seja por produtos”.

Os critérios de rateio adotados através dos métodos de custeio nem sempre são os mais adequados. É importante lembrar que a simples mudança de um critério de rateio afeta os custos individuais da produção e conseqüentemente afetará o resultado da empresa.

Segundo Leone (2010) as bases de rateio mais utilizadas são: unidades produzidas, horas de máquina, horas de mão de obra direta, custo dos materiais, quantidades de materiais, custo da mão de obra e transações ou atividades. A contabilidade de custos irá definir o critério mais adequado a cada cenário, o que também depende do tipo de atividade realizada na empresa, se é fabricação ou se é serviços.

### 2.4 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

Formar o preço de venda é uma das tarefas mais importantes dentro de uma empresa. A formação errada do preço implica diretamente nos resultados financeiros, ou seja, na venda ou não daquele produto ou serviço, no lucro ou prejuízo do negócio. O preço envolve ainda características como qualidade, condições de pagamento, comparações por parte dos consumidores em relação a outros produtos e serviços iguais ou similares.

A formação do preço pode ser baseada em custos ou nas condições de mercado (clientes, concorrentes). A forma mais adequada seria avaliar os dois, ou seja, a empresa estaria olhando internamente para seus custos, fazendo os devidos ajustes, mas também olhando para o mercado, comparando seus produtos, serviços de tal forma a entender se o seu preço pode ser menor ou maior, o que significa dizer que sua margem de lucro também pode ser menor ou maior.

Perez Jr., Oliveira e Costa (2011) citam que na teoria econômica pode-se encontrar conceituação dos principais tipos de mercado: mercado de concorrência pura, monopólio, oligopólio. É avaliado também o comportamento dos consumidores, a oferta e a procura, de modo a entender como o preço influencia o mercado concorrente e também o consumidor.

A formação do preço de venda pode ainda ser baseada no custo pleno, ou nos custos variáveis ou ainda com base no retorno sobre os investimentos.



Para Silva e Lins (2013) os preços de venda com base no custo pleno ou custos por absorção são iguais ao custo total de produção mais um acréscimo para as despesas de venda e administração, além de uma margem desejada de lucro.

Quadro 1 - Custo pleno

Vantagens:	Desvantagens:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assegura a recuperação total dos custos e a elaboração de uma margem planejada de lucro;</li> <li>2. Simplicidade do cálculo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconsidera a concorrência de mercado sobre os preços, o que pode levar a empresa a utilizar um preço irreal em relação ao mercado;</li> <li>2. Não dá tratamento diferenciado aos custos fixos e variáveis.</li> </ol>

Fonte: Silva e Lins (2013, p. 239).

Conforme já mencionado, o custeio variável considera primeiramente apenas os gastos variáveis, a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis, ou seja, o que sobra é usado para cobrir os gastos fixos e obter o lucro.

Para Silva e Lins (2013, p. 242):

A utilização desse custeio na determinação de preços é interessante em casos onde exista ociosidade de produção. Isso se dá em função do fato de que os gastos fixos não seriam modificados com a nova produção e, nesse caso, apenas os custos variáveis podem ser considerados na análise e o resultado positivo entre o preço e os gastos variáveis seria destinado à absorção dos gastos fixos totais, bem como colaboraria na composição do lucro do período.

Quadro 2 - Custos variáveis

Vantagens:	Desvantagens:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite avaliar desempenho por produto ou linha;</li> <li>2. Evidencia os custos mais importantes para a tomada de decisão.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como no longo prazo todos os custos são variáveis, sua aplicação mais relevante se apresenta no curto prazo, tendo restrições no longo prazo.</li> </ol>

Fonte: Silva e Lins (2013, p. 243).

No método de formação de preço com base no retorno sobre os investimentos são considerados os investimentos de capital necessários para financiar, produzir e distribuir os produtos ou linhas de produtos.

Para Silva e Lins (2013), o método baseado no retorno sobre o investimento pode ser usado para estabelecer preços de venda de novos produtos, nos casos em que não exista um preço de mercado; determinar a conveniência de produzir um novo item, nos casos em que já exista um preço de mercado; escolher entre fabricar e comprar; e ainda ajustar preços de venda às flutuações dos custos.

Quadro 3 - Retorno sobre investimentos

Vantagens:	Desvantagens:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite avaliar se é mais interessante comprar pronto ou fabricar considerando a necessidade de compra de ativos fixos;</li> <li>2. Possibilita projetar preços e vendas no intuito de saber quanto tempo será necessário para recuperar um investimento em maquinário, por exemplo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sofisticação no cálculo, quando se tratar de um único investimento beneficiando várias linhas de produção.</li> </ol>

Fonte: Silva e Lins (2013, p. 245).

A formação do preço de venda de produtos e serviços normalmente baseia-se nos custos e no objetivo de lucro da empresa, assim define-se o preço ideal do bem a ser vendido.

Formar o preço de venda não é tarefa fácil, principalmente onde o mercado apresenta forte concorrência. Aumentar o preço pode reduzir o volume de vendas, baixar o preço pode significar prejuízo para a empresa, por isso sem dúvida é necessário conhecer não somente o custo do produto, mas também o grau de elasticidade da demanda, os preços dos produtos/serviços dos concorrentes, bem como dos produtos substitutos, as estratégias de marketing utilizadas pelos concorrentes junto ao mercado consumidor, etc.

Por isso também a escolha do sistema de custos, deve recair sobre o método que mais se identifique com a atividade e objetivos de curto e longo prazo da empresa. A formação de preços com base em custos é muito usada pelas empresas, através dos métodos de custeio por Absorção, Variável, etc, sobre o qual agrega-se um índice (*mark-up*), o qual será tratado a seguir.

### 2.4.1 *Mark-up*

Conforme Santos (2011, p. 144) “o *Mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda”.

Para Wernke (2005, p. 152):

No cálculo do *Mark-up* podem ser inseridos todos os fatores que se deseja cobrar no preço de venda, sob a forma de percentuais. Ou seja, dependendo do interesse da empresa, incluem-se no *Mark-up* itens como os tributos incidentes sobre as vendas efetuadas, as comissões pagas aos vendedores, a taxa de franquia cobrada pela franqueadora, o percentual cobrado pela administradora sobre as vendas feitas por cartão de crédito, o tributo incidente sobre a movimentação financeira da venda e a margem de lucro desejada para cada produto.

O *mark-up* é um dos métodos mais conhecidos para o cálculo do preço de venda, é o que tem como base o custo. Por ser prático, é muito utilizado pelas empresas. Esse índice pode ser divisor ou multiplicador. Da aplicação direta do *mark-up* sobre o custo obtém-se o preço de venda.

É chamado *mark-up* divisor porque se divide o custo por ele para se obter o PV, já o *mark-up* multiplicador ao inverso do *mark-up* divisor, multiplica o custo por ele para se obter o PV.

Conforme Wernke (2005, p. 154) as fases do cálculo do *Mark-up* divisor e do *Mark-up* multiplicador podem ser resumidas nas equações demonstradas abaixo:

Figura 1 - Equação do *Mark-up* divisor

$$\text{Mark-up divisor} = \frac{(100 - \%PV)}{100} = \frac{(100 - 25)}{100} = \frac{75}{100} = 0,750000$$

Fonte: Wernke (2005, p. 154).

Figura 2 - Fórmula para cálculo do *Mark-up* multiplicador

$$\text{Mark-up multiplicador} = \frac{100}{(100 - \%PV)} = \frac{100}{(100 - 25)} = \frac{100}{75} = 1,333333$$

Fonte: Wernke (2005, p. 154).

## 2.5 ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO

A relação entre custo-volume-lucro permite fazer uma análise do comportamento dos custos perante a variação do volume de vendas, bem como analisar o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição.

De acordo com Bornia (2010, p. 54):

Na utilização dos custos para auxílio à tomada de decisões, a previsão ou o planejamento do lucro da empresa é ponto importante. Um conjunto de procedimentos, denominados análise de custo-volume-lucro, determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos. Na verdade os fundamentos da análise de custo-volume-lucro estão intimamente relacionados ao uso de sistemas de custos para auxílio a tomadas de decisões de curto prazo, característica do custeio variável.

Para Wernke (2005) a análise custo-volume-lucro é uma forma de verificar alterações ocorridas ou previstas no volume vendido, nos preços de venda vigentes e nos valores de custos e despesas, prevendo assim o impacto no lucro do período ou no resultado projetado.

### 2.5.1 Margem de contribuição

Margem de contribuição é a diferença entre a receita bruta e os custos variáveis, sendo que, o que resta deste montante é o valor que irá cobrir os custos fixos e também gerar lucro.

Bornia (2010, p. 55) cita que:

A análise do custo-volume-lucro está intimamente relacionada com os conceitos de *margem de contribuição unitária, ou contribuição marginal, e razão de contribuição, ou índice de margem de contribuição*. A margem de contribuição é o montante da receita diminuído dos custos variáveis. A margem de contribuição unitária, analogamente, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto.

Ainda de acordo com Bornia (2010) a razão de contribuição é a margem de contribuição dividida pela receita, ou a margem de contribuição unitária dividida pelo preço de venda, onde a margem de contribuição unitária está ligada ao lucro do produto e a razão de contribuição está relacionada com sua rentabilidade.

A margem de contribuição representa a parte das vendas que cobrirá os custos fixos e originará o lucro. Também pode ser representada da seguinte forma, como sendo a parcela

com que cada unidade monetária obtida com a venda dos produtos contribuirá para cobrir os custos fixos ou para formar o lucro.

### 2.5.2 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio proporciona o conhecimento do volume que necessita ser vendido para não ter prejuízo e a partir de qual valor começa a ter lucro.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2011, p. 204) “a expressão ponto de equilíbrio, tradução do termo em inglês *break-even point*, refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais”.

O ponto de equilíbrio deve ser considerado como um indicador relevante, pois auxilia o gestor na tomada de decisão quanto ao planejamento do volume de vendas necessário para cobrir os custos e despesas totais, ou seja, mantendo a situação equilibrada entre as despesas e os custos totais em relação as suas receitas totais.

### 2.5.3 Ponto de equilíbrio contábil, econômico, financeiro

O ponto de equilíbrio quando calculado puramente, utiliza-se na fórmula os custos fixos sobre a margem de contribuição, porém podem ser usadas outras variáveis para dar respostas mais apuradas ao gestor. O mesmo ainda pode ser calculado em valor ou em unidades, depende do tipo de informação que a empresa está buscando.

Bornia (2010, p. 63) explica claramente a diferença entre os três métodos:

A diferença fundamental entre os três pontos de equilíbrio são os custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso. No ponto de equilíbrio **contábil**, são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. Já o ponto de equilíbrio **econômico**, são também imputados nos custos e despesas fixos considerados todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio, ao possível aluguel das edificações (caso a empresa seja a proprietária), e outros do gênero. No caso do ponto de equilíbrio **financeiro**, os custos considerados são apenas os custos desembolsados, que realmente oneram financeiramente a empresa

Wernke (2005) diferencia ponto de equilíbrio contábil em unidades do ponto de equilíbrio contábil em valor:

O ponto de equilíbrio contábil em unidades informa a quantidade de produtos que deve ser vendida para que não haja lucro nem prejuízo. Para determinar essa quantidade, divide-se o valor total dos custos fixos (\$) pelo valor da margem de contribuição unitária (\$) do produto, conforme expresso pela fórmula:

$$\text{PEC unid.} = \frac{\text{Custos Fixos \$}}{\text{Margem de Contribuição Unitária \$}}$$

O ponto de equilíbrio contábil em valor permite calcular o valor mínimo de vendas (\$) que a empresa deve conseguir para que não tenha lucro nem prejuízo. Essa informação pode ser obtida com a fórmula:

$$\text{PEC Valor} = \frac{\text{Custos Fixos \$}}{\text{Percentual da Margem de Contribuição (\%)}}$$

Quanto ao ponto de equilíbrio financeiro, Wernke (2005, p. 122) explica que:

Quando uma empresa deseja saber o volume de vendas (em unidades ou em \$) que é suficiente para pagar os custos e despesas variáveis, os custos fixos (exceto a depreciação) e outras dívidas que a empresa tenha que saldar no período, como empréstimos e financiamentos bancários, aquisições de bens etc., pode-se recorrer ao cálculo do Ponto de Equilíbrio Financeiro (PE Fin.).

Ainda segundo Wernke (2005) a diferença básica em relação às fórmulas do ponto de equilíbrio já comentadas é que nesse tipo exclui-se do montante de custos fixos totais o valor relativo à depreciação, tendo em vista que ela não representa um pagamento. E, caso a administração tenha algum desembolso adicional a fazer no mês (como pagamento de dívidas bancárias, compra de máquinas ou terrenos etc.), pode incluir o valor respectivo no cálculo. Dessa forma, o nível de atividades determinado como ponto de equilíbrio financeiro é suficiente para cobrir todos os custos e despesas variáveis, exceto os custos que não significam saídas de recursos (\$) da empresa (como a depreciação), quitar a dívida bancária e adquirir os bens desejados. A fórmula do ponto de equilíbrio financeiro (PE Fin.) em quantidades é:

$$\text{PE Fin.} = \frac{\text{Custos Fixos (\$)} - \text{Depreciações (\$)} + \text{Dívidas do Período (\$)}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\$)}}$$

E por último, temos o ponto de equilíbrio econômico, onde Wernke (2005, p. 123) cita que:

Se sua empresa quer fixar metas de vendas que proporcionem um determinado valor de lucro, você pode utilizar o Ponto de Equilíbrio Econômico para calcular o volume de vendas a ser conseguido. Para calcular o Ponto de Equilíbrio Econômico (em unidades) basta incluir a variável “Lucro desejado” na fórmula, conforme mencionado a seguir:

$$\text{PE Econ.} = \frac{\text{Custos Fixos (\$)} + \text{Lucro Desejado (\$)}}{\text{Margem de Contribuição Unitária (\$)}}$$

O ponto de equilíbrio permite através de sua determinação avaliar a empresa em relação ao nível de operação lucro/prejuízo zero, e a partir disso estabelecer e planejar metas para se afastar positivamente desse ponto, possibilitando maior margem de segurança de suas operações.

O referencial teórico apresenta com sua devida relevância os principais conceitos no que se refere a gestão de custos. Conceitos estes que sustentam a base do estudo que segue, fornecendo subsídio para a realização da pesquisa, bem como para a avaliação dos resultados encontrados. Através dele é possível analisar o posicionamento de cada autor e assim compreender e interpretar os dados coletados, com maior clareza e entendimento.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Pode-se definir pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental de uma pesquisa é encontrar respostas aos problemas apresentados através de procedimento científico”, explica Gil (2008, p. 26).

Esta etapa consiste no desenvolvimento de pesquisa, a qual permite uma análise aprofundada sobre o tema em questão: analisar o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do setor de confecção da cidade de Bento Gonçalves. Será possível através desta ferramenta descobrir as falhas na gestão de custos, bem como a aplicabilidade dos métodos de custeio estudados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é um estudo de caso que, conforme explica Gil (2012, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Conforme Collis e Hussey (2006), a pesquisa exploratória qualitativa é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior, desta forma, o objetivo é buscar maiores informações sobre os mesmos.

A pesquisa exploratória tem por objetivo fazer um levantamento de informações sobre a população da amostra buscando observar e entender as características do grupo pesquisado, conseqüentemente descobrir dados de mercado. Segundo Gil (2008, p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, o qual demonstrou maior adequação aos objetivos propostos. Através das informações coletadas junto ao grupo de empresas será possível analisar os dados com maior produtividade possibilitando assertividade nas orientações prestadas às empresas em questão e possibilidade de melhorias efetivas para o resultado das mesmas.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi realizado em quatorze empresas do ramo de confecção situadas na cidade de Bento Gonçalves, integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda



na Serra Gaúcha”. A pesquisa foi aplicada preferencialmente aos proprietários, sócios proprietários ou sócios gerentes das empresas.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

“Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149). Ainda segundo Marconi e Lakatos, (2010, p. 149) “esta etapa, exige do pesquisador tempo e paciência, além de muito cuidado na aplicação e no registro das informações para evitar erros”.

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário, o qual possui perguntas de estrutura aberta e fechada. A aplicação ocorreu individualmente com cada gestor de forma presencial e através de e-mail. Esta técnica de aplicação foi adotada para que houvesse orientação sobre cada pergunta, na tentativa de garantir o entendimento e evitar possíveis distorções nas respostas.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Collis e Hussey (2006, p. 240), “a análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos”.

Diante do acima exposto, em relação à análise de conteúdo, julgou-se essa ser uma técnica adequada para análise de dados do presente estudo, que visou trazer contribuições para o melhor entendimento sobre a gestão de custos nas empresas pesquisadas. Portanto, tal técnica fez parte do estudo, pois conforme Collis e Hussey (2006, p. 242) afirmam acerca da análise de conteúdo “depois de formar a sua amostra ela constitui um registro que pode ser revisto e reexaminado”.

Além disso, acredita-se que esta técnica oferece muitas vantagens para analisar os dados qualitativos, pois ainda segundo Collis e Hussey (2006, p. 242) “os sistemas e os procedimentos para realizar a análise do conteúdo são muitos claros, um pesquisador preocupado com a confiabilidade e a validade de seu estudo considerará o método altamente aceitável”.

Entretanto, para realização da análise dos dados deste estudo, consideraram-se também informações que tiveram relevância e caráter científico, tais como: sites, relatórios de pesquisa do setor de confecção, informações colhidas através de entrevista realizada com

consultores credenciados ao Sebrae – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas habilitados na área de custos, além da ênfase e do embasamento no referencial teórico. As respostas obtidas nesse estudo foram verificadas de maneira a se obter maior familiaridade com o tema proposto, desse modo, pôde-se alcançar maior conhecimento sobre o assunto pesquisado. A intenção ao realizar-se essa pesquisa, foi também trazer contribuições para as empresas participantes do processo, de forma que essas possam aprimorar seus conhecimentos e obter maior propriedade sobre os custos em seu processo de gestão.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

É relevante mencionar que a realização desta pesquisa esteve sujeita a algumas limitações, principalmente no que se refere as respostas obtidas através da aplicação do questionário.

Por vezes, as pessoas sentem-se incapazes de responder às questões por desconhecerem ou nunca terem pensado no assunto, outras respondem as questões para as quais não tem as respostas, a fim de causar a impressão de serem inteligentes ou bem informadas. Podem ainda, tentar ajudar o entrevistador dando respostas agradáveis. (KOTLER, 1993).

Outro fator limitante é a disponibilidade de tempo do respondente. Os gestores de empresas pequenas são conhecidos como aqueles que “fazem tudo”, o que dificulta estes a parar por alguns instantes para responder a um questionário que em sua visão não faz parte das suas tarefas diárias, e também não percebem que este instrumento poderá ajudá-los a refletir sobre a gestão do negócio.

Quanto as questões apresentadas, apesar de estarem sintetizadas e serem objetivas, a linguagem utilizada pode parecer de difícil entendimento para alguns entrevistados, por tratar-se de empresas de pequeno porte, as quais não estão acostumadas com o uso de determinados termos em seu cotidiano.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados junto às empresas e está dividido em três seções principais: caracterização da empresa; perfil dos respondentes e capacidade de detalhar custos. O questionário aplicado pode ser observado no Apêndice A.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas pesquisadas são indústrias do ramo de confecção voltadas ao setor de vestuário, mais especificamente direcionadas a moda feminina, masculina e profissional, com exceção de uma apenas que é produtora de uniformes.

Quanto a fundação, das quatorze respondentes seis são empresas que estão há mais anos no mercado. A que possui mais tempo de atuação, completa este ano vinte e nove anos de existência. As outras oito pesquisadas possuem entre um e onze anos.

Em relação ao número de funcionários, treze empresas possuem entre zero e dez funcionários e apenas uma possui entre dez e vinte funcionários.

No que se refere ao faturamento, dez empresas faturam até R\$360.000,00 ano e apenas quatro delas faturam até R\$3.600.000,00 ano. Todas elas são consideradas empresas de pequeno porte.

Conclui-se que no quesito caracterização, as empresas possuem similaridades suficientes para que as análises não sejam distorcidas por tamanho, tempo ou segmentação.

### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Quanto ao cargo/função, tomou-se o cuidado em direcionar o questionário para o respondente, o qual tivesse a capacidade técnica para responder às questões com propriedade, por isso, apenas um respondente era auxiliar administrativo, os demais, ou seja, cinco entrevistados eram proprietários, três eram sócios-proprietários, quatro eram sócios-gerentes e um era sócio administrador. Tratando-se de empresas de pequeno porte, o responsável pela administração do negócio normalmente é o próprio gestor.

A idade máxima dos respondentes é de cinquenta e quatro anos e a idade mínima é de 21 anos. A média ficou entre 28 e 50 anos. Observou-se que as empresas fundadas mais recentemente, entre 2011 e 2013 são geridas por pessoas mais jovens, que possuem entre 21 e 31 anos de idade.

A formação escolar identificada apresentou-se como um fator positivo, onde cinco respondentes possuem ensino superior completo, cinco possuem ensino superior incompleto, dois possuem pós-graduação, um possui mestrado e apenas um possui ensino médio completo. Observou-se que a faixa etária dos respondentes que possuem ensino superior incompleto fica entre 21 e 31 anos, o que provavelmente significa que ainda estão cursando a faculdade.

Os cuidados adotados na aplicação da pesquisa, garantem que os respondentes possuem visão sistêmica da empresa e estão capacitados ao entendimento do tema em questão.

#### 4.3 CAPACIDADE DE DETALHAR CUSTOS

O primeiro questionamento tratou da classificação dos custos. Havia as seguintes opções: diretos e indiretos; fixos e variáveis; todas as opções e por último não existe classificação. Apenas duas empresas responderam que os custos são classificados como diretos e indiretos, e também como fixos e variáveis. Doze empresas responderam que os custos são classificados somente como fixos e variáveis.

O questionamento seguinte, demonstrado no gráfico 1, refere-se ao detalhamento de custos, o qual descrevia as seguintes opções: cliente; produto; centros de custos; atividades; região geográfica ou não há detalhamento. Nesta questão poderiam ser escolhidas mais que uma opção, onde 12 empresas responderam que os custos são detalhados apenas por produto, 1 por centro de custos, e somente 1 delas escolheu mais que uma opção: cliente, produto, centro de custos e atividades.

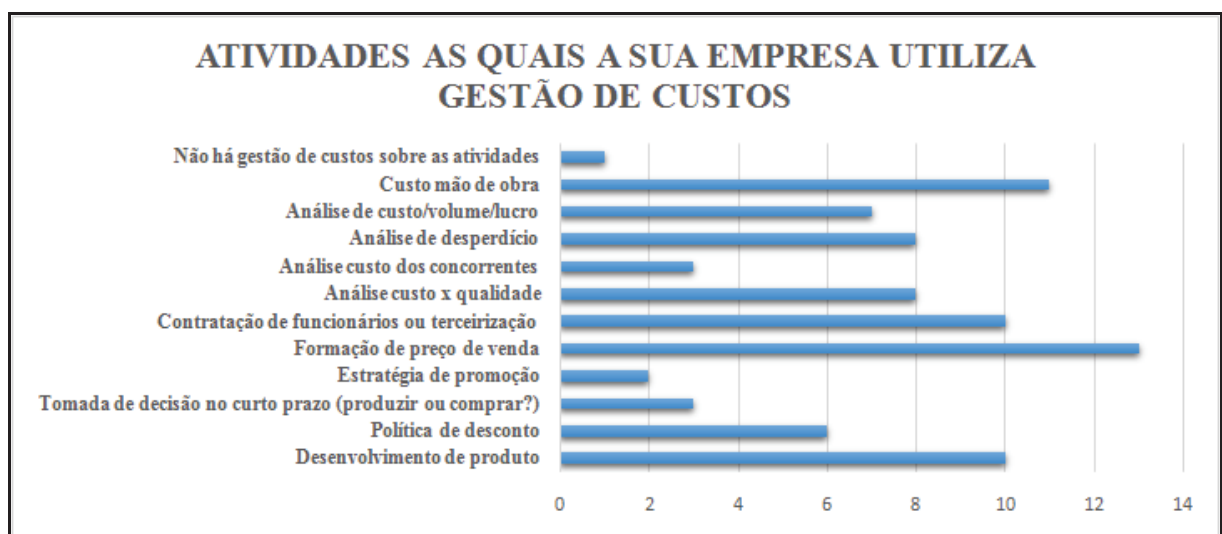
Gráfico 1 - Detalhamento de custos



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a gestão de custos por atividades, conforme gráfico 2, nota-se que há uma preocupação por parte das empresas entrevistadas em gerir custos primeiramente na formação do preço de venda, seguido do custo com mão de obra, contratação de funcionários ou terceirização, o qual este último possui a mesma pontuação que o desenvolvimento de produto. Os demais aparecem com pontuação menor, porém o que chama a atenção é que a maioria das empresas não faz gestão de custos nas atividades de promoção, análise dos concorrentes e tomada de decisão quanto a produzir ou fabricar.

Gráfico 2 - Gestão de custos por atividades



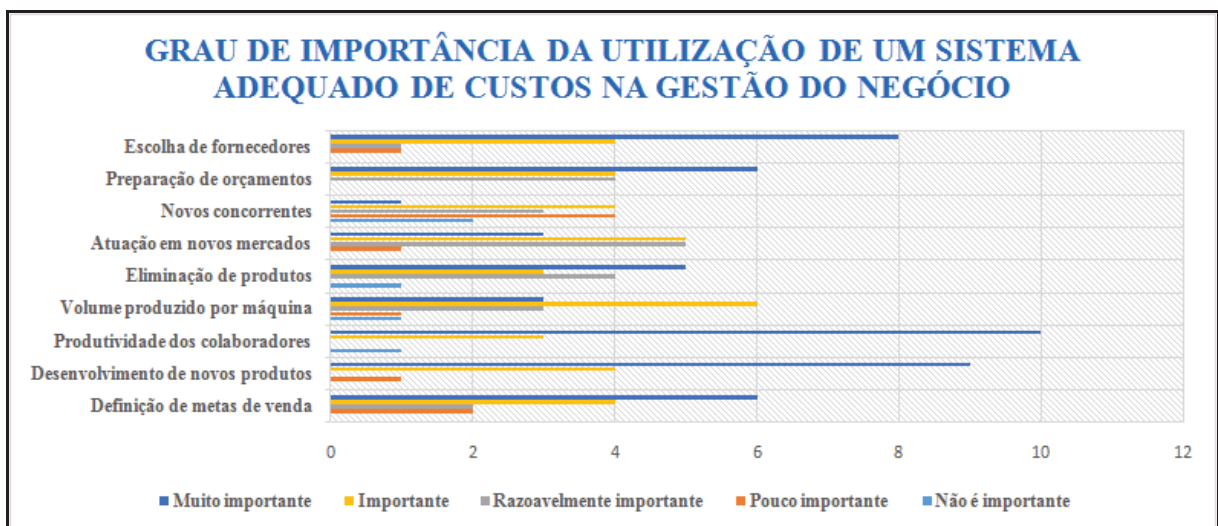
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto a frequência no levantamento de custos, o acompanhamento é feito através de levantamentos mensais em 28,58% das empresas entrevistadas. O mesmo percentual de empresas faz levantamentos semanais. E os outros 42,84% dividem-se da seguinte forma: 14,28% fazem levantamentos diários, 14,28% trimestrais e 14,28% não possuem acompanhamento com frequência.

Questionou-se também sobre a capacidade das empresas identificarem claramente a margem de contribuição de seus produtos, onde 64,28% responderam que sim, ou seja, conseguem identificar a margem de contribuição de seus produtos e 35,72% responderam que não conseguem fazer esta identificação de forma clara. Os motivos pela falta de identificação são diversos, conforme segue: por não ter média de venda; pelo fato de os produtos envolverem vários componentes diferentes, o que dificulta o cálculo correto; a empresa trabalha com coleções em pequenos lotes, bem diversificados; ou simplesmente não acompanham, não existe uma preocupação com esta informação.

O gráfico 3 apresenta o grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos na gestão do negócio, onde a produtividade dos colaboradores aparece em destaque (muito importante), seguida do desenvolvimento de novos produtos, escolha de fornecedores, preparação de orçamentos e definição de metas de vendas.

Gráfico 3 - Grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao questionamento sobre a empresa conhecer e utilizar critérios de rateio para os custos fixos, 57,14% responderam sim e 42,86% responderam não ter conhecimento sobre este assunto dentro da gestão de custos. Porém na justificativa apresentada pelas empresas que

responderam ter conhecimento percebe-se que há uma distorção no entendimento do que realmente é o rateio de custos fixos.

As empresas foram questionadas sobre a forma utilizada para calcular o preço de venda e também sobre como é definido o preço de venda no lançamento de novos produtos. As respostas foram muito parecidas. Algumas responderam que seu preço de venda é formado através de planilhas de custos que levam em consideração custos fixos, variáveis e margem de lucro. Outras detalharam mais, acrescentando tempo de produção e acabamento das peças, volume de vendas e custo com embalagens. Das quatorze entrevistadas, uma delas respondeu que seu preço de venda não é determinado baseando-se em custos, mas sim em quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto. Observou-se ainda que apenas uma das empresas respondeu em específico como é definido o preço de venda no lançamento de novos produtos. A mesma relata que é feita uma breve pesquisa de mercado, atentando para que o seu preço não fique desvalorizado e seja competitivo.

Em relação a política de desconto questionou-se qual a política utilizada pela empresa e se a empresa sabe qual o percentual máximo de desconto que pode ser aplicado para cada produto para não ter prejuízo. Quanto a política de desconto a grande maioria respondeu que baseia-se nos custos. Alguns complementaram pontuando que analisam também a margem de contribuição, e outros fornecem desconto por quantidade de peças vendidas para o mesmo cliente. Um dos respondentes comentou que os descontos são concedidos considerando também a necessidade de fluxo de caixa. Observou-se que duas empresas possuem uma política de desconto bem estruturada, com percentuais definidos por valor de cada pedido.

A última questão refere-se a percepção da variação nos custos e no lucro em relação ao aumento ou diminuição no volume de vendas. Praticamente 100% das empresas entrevistadas percebem esta variação. Apenas uma delas não acompanha e não analisa esta informação, as demais relatam que observam e inclusive utilizam algumas estratégias para manter reservas de caixa em caso de diminuição no volume de vendas. Uma delas relata que utiliza estratégia de custos por produto, reduzindo ao máximo os custos fixos, com isso não há grandes variações nos custos e lucro dos produtos em relação ao volume de vendas.

Diante das dificuldades encontradas atualmente no segmento de vestuário de empresas de pequeno porte no Brasil, podemos verificar que, as empresas analisadas, adaptaram-se bem as demandas de mercado, pois na sua maioria, apuram custos com foco na mão-de-obra, na formação do preço de venda e para desenvolvimento de novos produtos, conforme apresentado acima no gráfico 2. Também pontuaram como maior grau de importância o

apontamento dos custos para produtividade dos colaboradores, escolha de fornecedores e lançamento de novos produtos, conforme apresentado acima no gráfico 3.

Segundo os dados do SEBRAE (2014), cabe ressaltar que as micro e pequenas empresas, que historicamente compõem a base da economia representam hoje 99% do total de empresas no país e servem de sustentação para o desenvolvimento regional. No entanto no cenário atual existe um acirramento da competição, obrigando-as a se reposicionarem no mercado na busca de novos recursos e competências. Embora elas sejam consideradas elementos importantes para o desenvolvimento da economia, pela sua capacidade de geração de emprego e renda, representando atualmente 52% do saldo de empregos formais, o isolamento e o pequeno porte dessas empresas tem dificultado para que elas se apresentem como ameaças competitivas diante de concorrentes maiores e melhores estruturados.

Ainda tem-se um forte impacto dos custos trabalhistas, que mesmo havendo a desoneração da folha, para este segmento desde 2011, este benefício não chega a gerar ganhos para as micro e pequenas empresas optantes pelo simples nacional. Na questão trabalhista o que pesa para estas empresas é valor dos salários, pois para manter o funcionário, em épocas de pleno emprego na região, concorrendo com grandes empresas de outros segmentos e que possui em sua composição de custos, benefícios trabalhistas já implantados, como PPR (planos de participação de resultados), auxílio creche, plano de saúde, auxílio escola, dentre outros, são necessários incentivos salariais importantes, onerando significativamente os custos nesta conta para o negócio. Dado este, que justifica a preocupação das empresas com os custos da mão-de-obra e a produtividade da mesma. (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2014).

A facilidade de importações por parte do comércio varejista e também dos consumidores finais comprimem o preço de venda dos produtos para baixo, aumentando a necessidade do controle de custos justificando a preocupação empresarial com a formação do preço de venda, análise de custos para novos produtos e seleção de fornecedores observando qualidade e custo. Segundo dados da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, nos primeiros sete meses do ano o déficit na balança comercial do setor têxtil e de confecção brasileiro aumentou 6,02%, passando de US\$ 3,19 bilhões - no mesmo período do ano passado - para US\$ 3,38 bilhões em 2014. Em julho de 2014, as exportações de têxteis e confeccionados cresceram 7,71%, em valor, passando de US\$ 97,2 milhões para US\$ 104,7 milhões. Este aumento foi de 8,82% em toneladas, em relação a julho de 2013. Já as importações de têxteis e confeccionados no mês, aumentaram 12,77% em valor, passando de US\$ 571,7 milhões para US\$ 644,7 milhões, enquanto que o crescimento do déficit na balança comercial no período foi de 13,8% em relação ao mesmo período de 2013.



É notório em polos fabricantes de confecções nos últimos anos, especialmente na região da serra gaúcha que especializou-se em produtos voltados para o frio, o crescimento lento da receita, impactado pelos fatos anteriormente citados, e também pela redução do frio intenso no estado, reduzindo o período de “safra” dos produtos fabricados. Ocorre que quando surgiram os primeiros teares de malharia retilínea no estado, na Serra Gaúcha, os mesmos eram apropriados para o clima frio da região. A lã era a principal matéria-prima utilizada na produção de malhas retilíneas, entretanto, após o surgimento das fibras de origem química, a utilização dessa matéria-prima entrou em declínio exigindo das empresas atuantes no mercado de confecções um reposicionamento estratégico de seu mix de produtos e forma de distribuição dos mesmos. (LASCHUK; RÜTHSCHILLING, 2014).

Laschuk e Rüttschilling (2014) também cita que a modernização tecnológica em termos de maquinários e a inovação no design de moda são fatores que também influenciam nos custos e conseqüentemente no retorno financeiro das micro e pequenas empresas do ramo de confecção, pois até a década de 1990 o setor têxtil gozava de uma situação de protecionismo, em um ambiente onde sobreviviam produtores pouco eficientes, o que não é mais aceito na economia atual em função da abertura comercial.

#### 4.4 METODOS DE CUSTEIO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

As quatorze empresas pesquisadas utilizam custeio por absorção parcial fazendo rateio dos custos de produção (mão de obra e energia elétrica). Os demais custos fixos são alocados ao preço de venda por custeio variável.

#### 4.5 MÉTODO DE CUSTEIO SUGERIDO

Empresas pequenas com a produção truncada (não continuada) não é possível medir a capacidade produtiva real, pelo fato de haver demandas variadas no decorrer dos períodos. O ideal é que as empresas de pequeno porte utilizem para formação de preço de vendas o custeio variável, onde os custos fixos são adicionados diretamente no *markup* pela média do último período anual com acompanhamento mensal através do demonstrativo de resultado e ajustes periódicos sempre que houverem variações importantes, e para controle de produção este método irá auxiliar nas metas de vendas, pois possibilita a análise custo x volume x lucro, levando em consideração as limitações produtivas da empresa.

Sugere-se ainda a utilização do custeio por absorção para avaliar o desempenho produtivo, estabelecer metas de produtividade, determinar responsabilidades fabris, identificar e focar em oportunidades de redução de custos, subsidiar medidas corretivas, analisar competitividade de custos por unidade de peça entre fabricar internamente ou terceirizar o processo produtivo.

Outro fator relevante para análise é o estabelecimento do ponto de produção ideal para redução dos estoques existentes, uma vez que este custo não é levado em consideração na maioria das empresas, ou é alocado ao preço de venda reduzindo a competitividade.

#### 4.6 MELHORIAS

A análise realizada demonstra a possibilidade de implantação de controles mensais, com acompanhamento diário com foco na metodologia de custeio variável para formação de preço e método de absorção para traçar metas de melhorias produtivas, com apontamentos e melhor eficiência dos recursos utilizados. Esta sugestão permite que os empresários façam apurações de resultado mensais e verificação das vantagens e desvantagens entre manter dentro da empresa ou terceirizar o processo produtivo.

O Anexo A é um modelo de Demonstrativo de Resultado Mensal que acumula os períodos e calcula a média dos meses realizados, bem como relaciona todas as contas com a receita, permitindo a observação facilitada dos percentuais a serem levados para o *markup*, possibilitando também um orçamento prévio dos próximos períodos. Especialmente para empresas sazonais, a média será essencial para análise. Recomenda-se ainda que o último período anual realizado seja digitado para que haja a possibilidade de medição de melhorias.

Na proposta de melhoria aqui estabelecida é fundamental que o empresário tenha ciência de que a veracidade e confiabilidade dos dados são imprescindíveis, para tanto os controles básicos financeiros precisarão ser revistos, dentre eles: compras, estoques, vendas e revisão da classificação de custos fixos e variáveis. Esta medida é cautelar para que não haja decisões tomadas sobre bases erradas (vital para qualquer organização, indiferente de tamanho ou segmento de mercado em que atua).

Segundo relato de alguns consultores entrevistados durante o estudo, em muitos momentos durante as consultorias realizadas ouvem-se os seguintes argumentos dos empresários - “Se eu colocar tudo no papel eu não consigo vender o meu produto!” - isto é uma demonstração clara de que o empresário em muitos momentos prefere omitir dados a ver

a realidade dos custos de sua empresa, é sobre esta situação que a ressalva acima descrita deve ser muito bem trabalhada nas empresas.

Outro item a ser observado e que representa dificuldade para as empresas, especialmente as de pequeno porte, é o estoque, em muitos casos a resistência e a falta de pessoal para levantamentos e rotinas inviabiliza este controle. Nos casos onde realmente não forem possíveis os controles de estoque, sugere-se o lançamento das compras de matéria prima e através da estrutura do produto vendido um comparativo com o que foi vendido, fazendo a contagem de estoque com espaçamento de tempo maior, neste caso, anual.

Para o controle e melhoria da capacidade produtiva, recomenda-se a apropriação das despesas e custos diretos e indiretos de produção por unidade de tempo (rateio por tempo). O apontamento mensal de unidades produzidas X unidades vendidas bem como a capacidade produtiva instalada por setor, sendo assim a empresa deverá estabelecer dentro de sua capacidade produtiva real instalada (qual a eficiência do processo atual e qual o ideal possível) o número de peças que deverão ser produzidas no período. Esta meta encadeará ações de melhorias no *layout*, planejamento e controle da produção e processo produtivo (itens que não são escopo de análise deste estudo), isso resultará em melhorias efetivas em preços ou resultado, variando de empresa para empresa diante de suas estratégias de mercado.

Como recomendação final às empresas, sugere-se que o empresário esteja de fato inserido no contexto da empresa no dia a dia, mas como gestor e não como executor de tarefas, pois a pessoa que tem maiores condições para pensar a empresa é o empresário. A terceirização da gestão é temerária, se hoje ele não sabe ou não tem condições para tal deve procurar ajuda para tornar-se apto a fazer.

## 5 CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se analisar e identificar o processo de gestão de custos nas micro e pequenas empresas do ramo de confecção da cidade de Bento Gonçalves integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o setor da moda na Serra Gaúcha”. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se um instrumento de coleta de dados, no qual foram apresentados o perfil das empresas respondentes e o grau de conhecimento quanto ao detalhamento de custos através de questões referentes a classificação de custos, gerenciamento de custos por atividade, frequência em relação ao levantamento de custos, identificação da margem de contribuição, critérios de rateio, importância da gestão de custos, cálculo do preço de venda, análise do custo x volume x lucro.

Através deste instrumento foi possível chegar a resposta do problema de pesquisa, onde identificou-se que as empresas entrevistadas adotam práticas de gestão de custos, o que remete a uma preocupação com a permanência no mercado diante do cenário atual no setor de vestuário, mesmo que não de forma extremamente precisa, porém apresentando sinais de evolução.

Os objetivos específicos propostos foram atingidos de forma a contribuir com o problema de pesquisa.

Um dos objetivos da pesquisa - apresentar os principais métodos de custeio – foi tratado no capítulo do referencial teórico, onde através da busca na literatura atual foi possível apresentar os principais conceitos dentro de custos, os quais auxiliaram na contextualização dos objetivos seguintes.

O segundo objetivo da pesquisa - pesquisar as práticas de gestão utilizadas e a capacidade de detalhamento de custos nas micro e pequenas empresas do setor de confecção – foi identificado através da aplicação do instrumento de coleta de dados, base do estudo, o qual surpreendeu em relação ao problema, pois nota-se que as empresas direcionam-se a um aperfeiçoamento da gestão de custos. Faz-se aqui uma ligação entre o grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos na gestão do negócio e a sugestão de melhoria no controle produtivo citada acima, onde nas respostas fornecidas pelos empresários a produtividade dos colaboradores aparece em destaque como muito importante. Nesta comparação percebe-se que o empresário sabe que existe este gargalo, mas na prática tem dificuldades em contabilizar da forma correta dentro dos custos.

O terceiro objetivo da pesquisa - sugerir método de custeio mais adequado para este setor – foi possível através de um estudo mais detalhado, não somente utilizando a ferramenta

de coleta de dados, mas cruzando informações teóricas com entrevistas realizadas junto a consultores especializados na área de custos.

O quarto e último objetivo - propor melhorias na gestão de custos – foi analisado através da observação quanto as respostas obtidas na ferramenta de coleta de dados, a qual deixou algumas lacunas, dando margem a percepção do que não é feito ou ainda não é muito bem entendido dentro das micro e pequenas empresas. Como por exemplo quando questionadas sobre a formação do preço de venda. Não fica clara a forma que realmente é feito este cálculo.

Este estudo comprova a relevância do tema e a importância da gestão correta de custos para que as empresas possam manter-se competitivas no mercado. O detalhamento e entendimento dos diversos fatores possibilitam a geração de informações com qualidade, as quais contribuem para o melhor desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.

Verificou-se por meio desta pesquisa que existem práticas de gestão, porém precisam ser melhoradas e de fato compreendidas pelos empresários. As empresas necessitam dedicar maior tempo para realmente gerir seus negócios, o que não acontece com tanta frequência nas micro e pequenas empresas, por fatores já citados neste estudo.

Por fim, esta pesquisa ficou restrita a empresas participantes do Projeto Setorial do Sebrae, portanto para que se possa ter uma visão mais aprofundada deste setor no que se refere ao tema abordado, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas para um número maior de empresas.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. **Déficit na balança do setor alcança US\$ 3,38 bilhões.** Disponível em: <<http://www.abit.org.br/n/deficit-na-balanca-do-setor-alcanca-us-338-bilhoes>>. Acesso em: 06 set. 2014.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, A. L; FAMÁ R. **Gestão de Custos e Formação de Preços.** 3 ed. São Paulo: Atlas 2004.
- CÂNDIDO, Marcondes da Silva; TRÊS, Douglas Luís; HOFFMANN, Maria Gorete. **O que o vestuário pode esperar para 2013?** Relatório de Inteligência Analítico - Janeiro 2013. Disponível em: < [www.sebrae-sc.com.br/sis](http://www.sebrae-sc.com.br/sis)>. Acesso em: 19 jul. 2014.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Tradução de Lucia Simoni. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** Tradução de Alexandre S. Martins. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LASCHUK, Tatiana; RÜTHSCHILLING, Evelise Anicet Rùthschilling. **A Evolução da Indústria Têxtil do Rio Grande Do Sul Sob o Ponto de Vista Técnico, Tecnológico e Mercadológico.** 1º Congresso Brasileiro de Iniciação Científica em Design e Moda 2014.
- LEONE, George S. G.; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Desoneração da Folha de Pagamentos.** Disponível em: <<http://www1.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2012/cartilhadesoneracao.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2014.
- PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos: textos e testes com as respostas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos: Modelo contábil, Métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, Análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compras e vendas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Gestão Estratégica de Custos.** Artigo Portal Moveleiro - AMC Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em: 19 jul. 2014.

SEBRAE. **Pequenos Negócios no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/Pequenos-Negocios-no-Brasil>>. Acesso em: 06 set. 2014.

SILVA, Raimundo Nonato Souza; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, Marco Antônio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

SOUZA, Marco Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Caro (a) Empresário (a),

Tamara Piazzetta, aluna do curso de MBA em Controladoria e Finanças da UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos está desenvolvendo um trabalho acadêmico que tem como principal objetivo pesquisar o método de custeio utilizado pelas micro e pequenas empresas do setor de confecção, integrantes do Projeto Setorial do Sebrae “Desenvolver o Setor da Moda na Serra Gaúcha”.

A realização deste estudo é de extrema importância para o atingimento dos objetivos deste trabalho. Além disso, a pesquisa também poderá contribuir para a sugestão do método de custeio mais adequado para este setor. Por isso, venho solicitar a colaboração dos senhores no sentido de conceder as respostas ao questionário que segue. Os dados fornecidos serão tratados de forma sigilosa, não havendo divulgação individual.

Agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,  
Tamara Piazzetta



**QUESTIONÁRIO: SISTEMA DE CUSTEIO UTILIZADO PELAS EMPRESAS INTEGRANTES DO PROJETO SETORIAL DO SEBRAE “DESENVOLVER O SETOR DA MODA NA SERRA GAÚCHA”**

**Caracterização da empresa**

1-Razão Social:

2-Ano de fundação da empresa:

3-Nº de funcionários:

0 a 10       10 a 20       20 a 30       30 a 40       40 a 50

4- Faturamento anual:

Até 360.000,00       De 360.000,00 à 3.600.000,00       Acima de 3.600.000,00

**Dados do respondente**

5- Cargo:

6-Idade:

7- Formação escolar:

1º grau incompleto                       1º grau completo                       2º grau incompleto

2º grau completo                       Ensino superior incompleto

Ensino superior completo               Pós-graduação

Mestrado                                       Doutorado

**Capacidade de detalhar custos**

8- Os custos na sua empresa são classificados como:

Diretos e Indiretos

Fixos e Variáveis

Todas as opções

Não existe classificação

9- Os custos na sua empresa são detalhados por:

- Cliente
- Produto
- Centros de custos
- Atividades
- Região geográfica
- Não há detalhamento

10- A gestão correta de custos é um dos requisitos fundamentais para manter a saúde financeira de uma empresa. Dentre as opções abaixo assinale com um x as atividades nas quais a sua empresa utiliza gestão de custos:

<b>Atividades as quais a sua empresa utiliza gestão de custos</b>	
Desenvolvimento de produto	
Política de desconto	
Tomada de decisão no curto prazo (produzir ou comprar?)	
Estratégia de promoção	
Formação de preço de venda	
Contratação de funcionários ou terceirização	
Análise custo x qualidade	
Análise custo dos concorrentes	
Análise de desperdício	
Análise de custo/volume/lucro	
Custo mão de obra	
Não há gestão de custos sobre as atividades	

11- Quanto a frequência no levantamento de custos em sua empresa, você acompanha os custos através de:

- Levantamentos diários
- Levantamentos semanais
- Levantamentos mensais
- Levantamentos trimestrais
- Não há acompanhamento com frequência

12- Hoje a sua empresa consegue identificar claramente a margem de contribuição de cada produto vendido? Se a resposta for não, escreva o porquê?

( ) Sim

( ) Não

Por quê?

---



---



---

13- A empresa conhece e utiliza critérios de rateio para os custos fixos?

---



---



---



---

14- Defina o grau de importância da utilização de um sistema adequado de custos na gestão do seu negócio para realização das seguintes atividades. (1- Não é importante; 2- Pouco importante; 3-Razoavelmente importante; 4- Importante; 5-Muito importante)

<b>Importância da gestão de custos para realização das seguintes atividades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Definição de metas de venda					
Desenvolvimento de novos produtos					
Produtividade dos colaboradores					
Volume produzido por máquina					
Eliminação de produtos					
Atuação em novos mercados					
Novos concorrentes					
Preparação de orçamentos					
Escolha de fornecedores					

15- De que forma é calculado o preço de venda na sua empresa? E como é definido o preço de venda no lançamento de novos produtos?

---

---

---

---

---

---

---

---

16- Qual é a política utilizada para descontos na sua empresa? A empresa sabe qual é o percentual máximo de desconto que pode ser aplicado para cada produto para não ter prejuízo? Os custos são analisados ao definir o desconto concedido?

---

---

---

---

---

---

---

---

17- A empresa percebe que há grandes variações nos custos e no lucro em relação ao aumento ou diminuição no volume de vendas?

---

---

---

---

---

---

## ANEXO A - MODELO DE DEMONSTRATIVO DE RESULTADO MENSAL

	Janeiro		Fevereiro		...		Novembro		Dezembro		Total		Total		
	Valor	%	Valor	%		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%		
<b>1 Receita</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
1.1 Receita a vista		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
1.2 Receita cartão		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
1.3 Receita boleto		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>2 Custos variáveis</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>2.1 Custo Produto Vendido</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
2.1.1 Matéria Prima		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
2.1.2 Insumos		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
2.1.3 Terceirização		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
2.1.4 Frete		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
2.1.5 Diferencial de Aliquota		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>2.2 Impostos</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
2.2.1 Simples		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>2.3 Cartão de Crédito</b>		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>2.4 Comissões</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>3 Margem de Contribuição</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>4. Custo Fixo</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>4.1 Pessoal</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
4.1.1 Salários		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.1.2 Encargos		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.1.3 Medicina Ocupacional		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#REF!	#REF!
4.1.4 Vale refeição		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#REF!	#REF!
4.1.5 Plano Saude		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#REF!	#REF!
4.1.6 Vale Transporte		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	#REF!	#REF!
4.1.7 Pró-labore		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	-	#DIV/0!
4.1.8 Encargos sobre Pró-Labore		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>4.2 Estrutura</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
4.2.1 Telefone		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.2 Aluguel		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.3 Agua		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.4 Luz		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.5 Contador		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.6 IPTU		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.7 Seguros		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.8 Mensalidades e Associações		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.9 Manutenção de veículos		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.10 Treinamentos		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.11 Juros		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.12 Despesas Bancárias		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.13 Material de expediente		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.14 Material de limpeza		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.2.15 Depreciação		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>4.3 Veículos</b>		#DIV/0!		#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
4.3.1 Combustível		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.3.2 IPVA		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.3.3 Seguros		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.3.4 Manutenções		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
4.3.5 Multas		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>4.4 Moldes, prótipos, desenvolvimento de coleção</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>4.5 Marketing</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
4.5.1 Propaganda publicidade		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>5 Lucro Líquido</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>6 Empréstimo</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
6.1 Bco xxxxx		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
6.2 Bco xxxxx		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
6.3 Bco xxxxx		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>7 Investimentos</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
7.1 Máquinas		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
7.2 Veículos		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
7.3 Imóveis		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>8 Distribuição de Lucros</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!		-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
8.1 Sócio 1		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
8.2 Sócio 2		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
8.3 Empréstimo particular		#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!
<b>9 Lucro após (6+7+8)</b>	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
<b>Ponto de Equilíbrio Contábil Lucro Líquido Zero Antes de (6-7-8)</b>	#REF!		#REF!			#REF!		#REF!		#REF!		#REF!		#REF!	
<b>Ponto de Equilíbrio Financeiro Lucro Líquido Zero Depois de (6-7-8)</b>	#REF!		#REF!			#REF!		#REF!		#REF!		#REF!		#REF!	
<b>Ponto de Equilíbrio Econômico com Lucro de 20% Lucro Líquido de xxx depois de (6-7-8)</b>	#REF!		#REF!			#REF!		#REF!		#REF!		#REF!		#REF!	
<b>Indicadores de Quantidades</b>															
<b>Número de Peças Vendidas</b>															
Valor média por peça	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
<b>Número de Peças Fabricadas</b>															

Fonte: SEBRAE (2014).