



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESSE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

GARDNER BARBOSA COSTA

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE CUSTO X LUCRO X
NÍVEL DE ATIVIDADE: um estudo da margem de
contribuição e ponto de equilíbrio da empresa Opte
Representações e Vendas Ltda**

Aracaju – SE
2015.1

GARDNER BARBOSA COSTA

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE CUSTO X LUCRO X
NÍVEL DE ATIVIDADE: um estudo da Margem de
contribuição e Ponto de equilíbrio da empresa Opte
Representações e Vendas Ltda**

**Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Engenharia de Produção da
Faculdade de Administração e Negócios de
Sergipe – FANESE -, como requisito parcial
e elemento obrigatório para obtenção do
grau de bacharel em Engenharia de
Produção, no período de 2015/1.**

Orientador: Prof. Luzinaldo Xisto

**Coordenador de Curso: Me. Alcides
Anastácio de Araújo Filho.**

**Aracaju – SE
2015.1**

C837a COSTA, Gardner Barbosa

Análise das Relações entre Custo x Lucro x Nível de Atividade: um estudo da margem de contribuição e ponto de equilíbrio da empresa Opte Representações e Vendas Ltda. / Gardner Barbosa Costa. Aracaju, 2015. 43 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Departamento de Engenharia de Produção, 2015.

Orientador: Prof. Esp. Luzinaldo Santos Xisto

1. Contabilidade Gerencial 2. Contabilidade de Custos 3.
Custeio Variável 4. Custo / Volume / Nível de Atividade I.
TÍTULO.

CDU 658.788.2 : 658.511 (813.7)

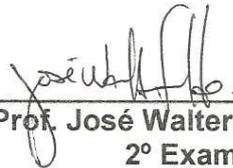
GARDNER BARBOSA COSTA

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE CUSTO X LUCRO X
NÍVEL DE ATIVIDADE: um estudo da margem de
contribuição e ponto de equilíbrio da empresa Opte
Representações e Vendas Ltda**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Engenharia de Produção da
Faculdade de Administração e Negócios de
Sergipe – FANESE -, como requisito parcial
e elemento obrigatório para obtenção do
grau de bacharel em Engenharia de
Produção, no período de 2015/1.



Prof. Luzinaldo Santos Xisto
1º Examinador (Orientador)



Prof. José Walter do Santos Filho
2º Examinador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE) ___ de _____ de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado forças, encorajando-me a seguir firme nessa árdua batalha, concluindo mais uma etapa da minha vida.

Agradeço a minha mãe, Solange, sem a qual não estaria aqui, por ter me fornecido condições para me tornar o profissional e o homem que sou.

Agradeço aos meus amigos da faculdade que me ajudaram nessa jornada, auxiliando-me nos momentos difíceis.

Agradeço, em especial, ao professor Luzinaldo Xisto, meu orientador, que disponibilizou conhecimento, paciência e boa vontade para seguir ao meu lado com este trabalho.

Agradeço também aos demais professores do curso que, muitas vezes, foram pacientes e tolerantes durante minha formação acadêmica.

RESUMO

O acirramento da concorrência nos diversos setores econômicos faz com que as sociedades empresárias, através da utilização de ferramentas gerenciais, desenvolvam soluções criativas que as levem a obter maior controle sobre seus custos em detrimento de um maior proveito econômico. Nessa perspectiva, este artigo relata um estudo de caso onde foram aplicados os conceitos de Margem de Contribuição e de Ponto de Equilíbrio também conhecido como *break-even point*, realizados através da análise das relações entre Custo/Lucro/Nível de Atividade ou NdA da empresa Opte Representações e Vendas Ltda. Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura acerca dos conceitos utilizados. Em seguida, são descritos os principais aspectos relacionados com o contexto da pesquisa e com as informações gerenciais obtidas. Por último, comenta-se as limitações associadas à metodologia aplicada e elencam-se as conclusões obtidas.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Contabilidade de Custos; Custeio Variável; Custo/Volume/Nível de Atividade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Apuração dos gastos operacionais.....	31
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Variáveis e Indicadores da pesquisa	29
Quadro 02 – Margem de Contribuição total	33
Quadro 03 – Gastos para cálculo da margem de contribuição unitária	33
Quadro 04 – Margem de contribuição unitária por plano	34
Quadro 05 – Demonstrativo do ponto de equilíbrio de cada plano	35
Quadro 06 – Percentual de contribuição por plano	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Demonstração do ponto de equilíbrio	19
Figura 02: Modelo de cálculo da margem de contribuição total	32

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Situação Problema	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Gastos	15
2.1.1 Custos	16
2.1.1.1 custos fixos	16
2.1.1.2 custos variáveis	17
2.1.2 Despesas.....	17
2.1.2.1 despesas fixas	17
2.2 Custeio Variável	18
2.3 Ponto de Equilíbrio.....	18
2.3.1 Ponto de equilíbrio contábil	19
2.4 Margem de Contribuição	20
2.5 Análise de Custo x Volume x Lucro ou Análise de Custo x Lucro x Nível de Atividade (NDA)	21
2.6 Contabilidade Gerencial	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Abordagem Metodológica	23
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	24
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins.....	24
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios.....	25
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados.....	26
3.3 Instrumentos da Pesquisa.....	27
3.4 Unidade e Universo e Amostra da Pesquisa.....	28
3.5 Definição de Variáveis	28
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 Analisar a estrutura para controle de custos da empresa.....	30
4.2 Demonstrar os gastos fixos e variáveis do período analisado	31
4.3 Demonstrar o ponto de equilíbrio e margem de contribuição dos serviços negociados pela entidade e Análise do Custo x Lucro e Nível de Atividade....	32

4.3.1 Cálculo da margem de contribuição total	32
4.3.2 Cálculo da margem de contribuição unitária	33
4.3.3 Ponto de equilíbrio	34
4.3.4 Análise Custo x Lucro x Nível de Atividade (NDA).....	36
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICES	
APÊNDICE A –Entrevista.....	42
APÊNDICE B - Formulário para organizar os dados visando transforma-los em informações gerenciais	43

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a manutenção da competitividade e um melhor desempenho, tanto nos aspectos econômico e financeiro, quanto no aspecto social, gestores de sociedades empresárias vem buscando, cada vez mais, desenvolver ferramentas gerenciais que os auxiliem no controle e na tomada de decisões e de soluções eficientes.

Para se firmarem cada vez mais no mercado, é imprescindível que as sociedades empresárias mantenham informações estratégicas acerca de suas operações, buscando alternativas que maximizem a utilização de seus recursos, suscitando resultados positivos e competitividade de mercado. Sendo assim, a análise de custo, lucro e nível das atividades, objetiva fornecer informações pertinentes para o auxílio nas decisões internas, pois permite avaliar o que acontecerá com o lucro da entidade caso ocorra variação de seus custos operacionais bem como no nível de suas atividades (volume de vendas ou de serviços).

Geralmente, as empresas de pequeno porte não possuem um controle gerencial que disponibilize as informações contábeis gerenciais para auxiliar na tomada de decisões, por isso este trabalho foi realizado em uma empresa de representações que, neste momento, não possui nenhum tipo de controle gerencial, assim através deste trabalho poder contribuir para o crescimento da mesma. Através deste estudo, obter-se-á informações, que irão auxiliar no processo decisório, como, por exemplo, conhecer a margem de contribuição e ponto de equilíbrio, informações importantes na análise do custo/lucro/nível de atividade da empresa analisada.

A contabilidade de custos é um ramo da contabilidade, auxiliada pela contabilidade gerencial e financeira, indispensável na tomada de decisões gerenciais devido à sua eficiência em produzir informações com segurança, auxiliando no crescimento da empresa, focando no estudo da composição e cálculo dos gastos de cada processo produtivo e de uma forma global, incluindo todos os consumos da empresa, utilizando técnicas e critérios que auxiliam na resolução de problemas de

modo bastante adequado, ajudando na otimização dos sistemas produtivos e resultados operacionais.

1.1 Situação problema

A empresa objeto deste estudo é uma companhia de representação comercial. Ela iniciou suas atividades em 2012, na cidade de Aracaju – SE, é constituída pelo dono e 15 colaboradores indiretos autônomos. O prédio onde está localizada é alugado, porém, no seu planejamento, está com previsão de prédio próprio para o segundo semestre de 2016. Inicialmente, a Opte disponibilizava um misto de serviços, que variavam dos planos de saúde para seres humanos, odontológicos e plano de saúde para animais. Devido a um contrato de exclusividade com a Plamev, a Opte abdicou das outras opções de serviços. Instituições dessa ordem não mantêm vínculo direto com o cliente que irá usufruir dos serviços oferecidos, apenas é o primeiro contato do cliente interessado nas atividades oferecidas.

O escritório está enquadrado como empreendedor individual, que tem uma receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. Os serviços oferecidos são os de venda de plano de saúde animal, mais especificamente os planos da Plamev, tendo um contrato de exclusividade com a prestadora de serviços de saúde. Seus clientes são os moradores da cidade onde está localizado o escritório e algumas cidades do interior do estado de Sergipe.

A Opte Representações e Vendas não possui concorrentes no mercado sergipano, visto que, ela é representante exclusiva da Plamev, única empresa que oferece um serviço de planos de saúde animal aqui no estado de Sergipe.

A Opte Representações e Vendas está, como muitas outras empresas em início de operação, com problemas em sua estrutura financeira. Existe a necessidade de mensurar os seus gastos necessários ao funcionamento, com o intuito de tomar as melhores decisões para manter-se no mercado e superar a concorrência.

Diante do exposto problema, pergunta-se: **Como a Contabilidade Gerencial, por meio das relações entre Custo X Lucro X Nível De Atividade, pode contribuir na gestão da Opte Representações e Vendas?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor um estudo financeiro que demonstra a taxa de lucratividade dos serviços, baseado no volume de vendas e o montante de custos totais necessário para a obtenção de lucro.

1.2.2 Objetivos específicos

- I Analisar a estrutura para controle de custos da empresa;
- II Demonstrar os gastos fixos e variáveis do período analisado;
- III Demonstrar o ponto de equilíbrio e margem de contribuição dos serviços negociados pela entidade e análise do Custo x Lucro x Nível de Atividade

1.3 Justificativa

Com a alarmante taxa de 48% de empresas que fecham suas portas em até três anos depois de iniciada suas operações, de acordo com estudo realizado pelo IBGE em 2010 e divulgado em 2012, fica evidente a importância do gestor possuir todas as informações possíveis em mãos para dar o rumo certo à corporação. É a contabilização dos custos que é essencial para auxiliar na tomada de decisões da empresa, para escolher um melhor caminho para alcançar a missão e visão da companhia, verificar se as metas estão sendo alcançadas, se os objetivos estão no prazo, etc.

A implantação de um sistema de controle de custos pode ajudar a empresa a entender, nos mínimos detalhes, onde estão sendo gastos os recursos, desde investimentos em novas unidades, por exemplo, até o gasto com os impostos. Isso é de fundamental importância para saber se está havendo desperdícios, onde está faltando capital e prejudicando a operação, onde melhorar na empresa e onde investir. É esse o perfil que elas devem adotar para sobreviver, já que as mais bem

preparadas serão as vitoriosas. Uma boa gestão de custos é essencial, porque auxilia na maximização dos lucros.

Diante do exposto acima, há também o fato de o presente autor se beneficiar ao colocar em prática todo o conhecimento acadêmico aprendido em sala de aula, auxiliando no crescimento da empresa e constatando a ascensão dela, enfrentando as dificuldades que os empreendedores enfrentam inicialmente na hora de abrir um negócio e superando desafios que aparecem no dia a dia de novos empreendimentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma correta distinção e classificação das despesas, é necessário uma análise mais aprofundada dos quesitos a serem classificados. Isso se dá não somente para uma correta alocação dos itens em documentações para os órgãos reguladores, mas também para uma exata análise gerencial para auxiliar na tomada de decisões. Para Oliveira, Perez Junior. (2012, p. 65):

[...] torna-se importante, em seguida, a perfeita identificação desses gastos em relação a dois principais fatores:

Quanto a variação no volume das atividades produtivas e de vendas;
e Quanto à forma e ao critério de identificação e apropriação dos diversos produtos e serviços produzidos simultaneamente.

Para KUNH apud Silva; Leite (2013, p. 919), a gestão de custos objetiva auxiliar o planejamento e a mensuração do desempenho da empresa através do conhecimento do custo unitário dos produtos, sendo o custo unitário obtido através da contabilidade de custos.

A contabilidade de custos tem por objetivo, segundo Carneiro (2009, p.17):

Determinar o lucro utilizando os dados dos registros convencionais da Contabilidade;

Controlar as operações e estoques, estabelecer padrões e orçamentos, comparações entre o custo real e o custo orçado e ainda fazer previsões;

Tomar de decisões formação de preços, determinação da quantidade a ser produzida, escolha de qual produto deve produzir, avaliar as decisões sobre o corte de produtos ou decisão de comprar ou fabricar.

2.1 Gastos

Para Padoveze (2013, p. 16), “Gastos são todas as ocorrências de pagamentos ou de recebimentos de ativos, custos ou despesas.”. Mas para

Fontoura (2013, p. 11) “São todas as destinações de recursos, desembolsados ou não, que traduzem o sacrifício financeiro que a empresa realiza para oferecer um produto ou serviço [...]”, complementando, para Crepaldi (2010, p. 17) “[...] é o termo genérico que pode representar tanto um custo como uma despesa. É o compromisso financeiro assumido por uma empresa na aquisição de bens ou serviços.”

Todo dinheiro utilizado na companhia é um gasto, mas a depender da finalidade onde foi destinada a verba, é que vai ter a devida classificação, se é custo, despesa ou investimento, por exemplo.

Assim, os gastos podem ser classificados em: Custos, Despesas e Investimentos, conforme já mencionado anteriormente.

2.1.1 Custos

Segundo Padoveze (2013, p. 16), “[...]os custos são os gastos, que não são investimentos, necessários para fabricar os produtos da empresa.”.E, concordando com o citado anteriormente, Crepaldi (2010, p. 18) afirma que “[...] são gastos (ou sacrifícios econômicos) relacionados com a transformação de ativos [...]”

De acordo com Fontoura (2013, p. 12) “Representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. [...]”, complementando, Silveira (2010, p. 10) diz que “Custos são gastos relativos à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, reconhecido no momento da utilização dos fatores de produção, para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. [...]”

Os custos são todos os gastos que estão ligados diretamente à produção do produto ou agrega valor ao serviço que será entregue ao cliente final.

Assim como os gastos tem suas subdivisões, os custos se subdividem em custos diretos, indiretos, fixos e variáveis.

2.1.1.1 custos fixos

Para Padoveze (2013, p. 50), "Um custo é considerado fixo quando seu valor não se altera com as mudanças, para mais ou para menos, do volume produzido ou vendido dos produtos finais.". Concordando com Padoveze; Crepaldi (2010, p. 18) "Custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. [...]". E Silveira (2010, p. 10) "Os custos fixos são aqueles que ocorrem mensalmente, independentes do volume de produção; [...]"

2.1.1.2 custos variáveis

De acordo com Crepaldi (2010, p. 18), "São os que variam proporcionalmente ao volume produzido.", complementando com Crepaldi; Padoveze (2013, p. 51) "São assim chamados os custos e as despesas cujo montante em unidades monetárias variam na proporção direta das variações do nível de atividade a que se relacionam.", para Silveira (2010, p.10), "Os custos variáveis são aqueles que ocorrem na proporção da quantidade produzida, ou seja, variam de acordo com o volume de produção. [...]"

2.1.2 Despesas

Tomando como referência Padoveze (2013, p. 16), "Despesas são os gastos necessários para vender e distribuir os produtos. São gastos ligados às áreas administrativas e comerciais."

Segundo Fontoura (2013, p. 12), "Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas."

De acordo com Crepaldi (2010, p. 17), "[...] são gastos que provocam redução do patrimônio [...]"

As despesas são gastos que estão relacionados às áreas de apoio, como vendas, marketing, equipe administrativa e também se subdivide em: despesas fixas, variáveis, diretas e indiretas.

2.1.2.1 despesas fixas

Segundo Oliveira; Perez Junior. (2012, p. 68), “São aquelas despesas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de atividades geradoras de receita, independentemente do volume de vendas ou de prestação de serviços.”

De acordo com Favero (2011, p. 17), “Despesas fixas são aquelas que a empresa tem e não são relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço, ou seja, não variam diretamente conforme o volume de vendas ou volume de produção [...]”.

2.2 Custeio Variável

Para Crepaldi (2012, p.118) custeio variável é:

Custeio variável (também conhecido como Custeio Direto) é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os Custos Fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como *custo de produção* e sim como *despesas*, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período.

Complementando a idéia de Crepaldi, Martins (2010, p.198) diz que: “[...] só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.”

No estudo realizado, o custeio variável é evidente quando analisamos o quadro de gastos da empresa.

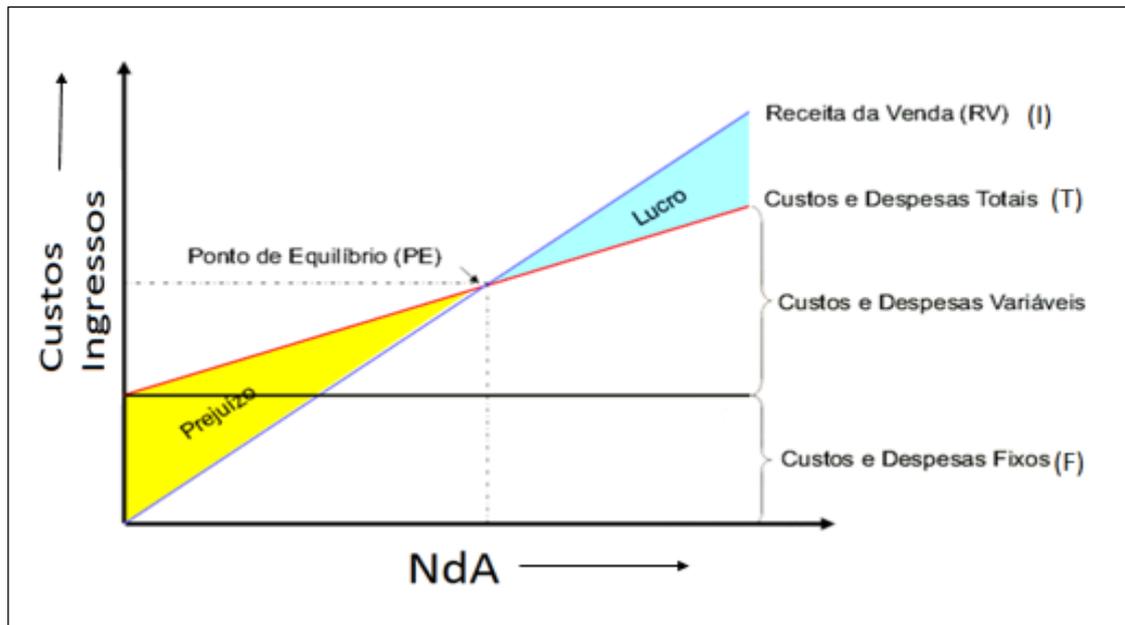
2.3 Ponto de Equilíbrio

Para Padoveze (2013, .297), o ponto de equilíbrio é a quantidade de produtos vendidos ou serviços prestados que a empresa tem que fazer, no mínimo, para não incorrer em prejuízos, cobrindo todos os gastos da companhia. Ao alcançar esse ponto o que ultrapassar será considerado como lucro para a empresa. É importante saber esse ponto, tanto da atividade geral da empresa, como individualmente, para que a empresa possa tomar como referência e tornar como o nível mínimo de atividade da corporação.

Oliveira; Perez Junior. (2012, p. 269) “Ponto de equilíbrio (break-even point) é um nível de atividades em que as receitas são iguais às despesas e,

consequentemente, o lucro é igual a zero.”. Complementando com o citado acima, Crepaldi (2010, p. 232) afirma que “A empresa está no ponto de equilíbrio quando ela não tem lucro ou prejuízo; nesse ponto, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais.”

Figura 01- Demonstração do ponto de equilíbrio



Fonte: Santos et al (2015, p. 246). Adaptado por: Autor da pesquisa.

Na região amarela do gráfico, antes do ponto de equilíbrio, a empresa trabalha no prejuízo, sem obter lucros, ainda. Na região azul, após o ponto de equilíbrio, a empresa começa a obter o lucro.

Os ingressos da empresa são as receitas e essa receita está proporcionalmente ligada aos custos variáveis da empresa, quanto maior a produção, maior a receita e consequentemente maior o consumo de matéria prima na produção de bens ou na quantidade de serviço prestado.

O NdA indica o nível da atividade da empresa, o desempenho dela. Quanto mais se afasta da origem do gráfico, melhor está sendo o desempenho da corporação.

2.3.1 Ponto de equilíbrio contábil

Segundo Oliveira; Perez Junior. (2012, p. 269) "O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é definido como o nível de atividades necessárias para recuperar todas as despesas e custos de uma empresa."

De acordo com Crepaldi (2010, p. 235) "O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é obtido quando há volume (monetário ou físico) suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas, ou seja, o ponto em que não há lucro ou prejuízo contábil. [...]"

Para Crepaldi (2010, p. 235) para encontrarmos o ponto de equilíbrio, basta aplicarmos a fórmula (1) demonstrada abaixo:

$$PE(q) = CDF / M_{cu} \quad (1)$$

Onde:

PE(q) = Ponto de Equilíbrio em quantidade

CDF = Custos + Despesas fixas totais

M_{cu} = Margem de contribuição unitária

2.4 Margem de Contribuição

De acordo com Padoveze, (2013, p. 294) margem de contribuição é:

Representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário e os custos e as despesas variáveis por unidade de produto ou serviço. Significa que, a cada unidade vendida, a empresa lucrará determinado valor. Multiplicando pelo total vendido, teremos a margem de contribuição total do produto para a empresa.

Para Martins (2010, p. 179) margem de contribuição é "[...] a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro."

Para Padoveze (2009, p. 370) margem de contribuição: "É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto."

Em termos práticos, de acordo com Souza; Diehl (2009, p. 262), para calcularmos a margem de contribuição unitária, podemos aplicar a fórmula (2) descrita abaixo:

$$MCu = P\$ - CV \quad (2)$$

Onde:

MCu= Margem de contribuição unitária

P\$= Preço de venda

CV= Custos variáveis

2.5 Análise de Custo x Volume x Lucro ou Análise de Custo x Lucro x Nível de Atividade (NDA)

Para Horngren; Datar; Foster (2010, p. 55), a análise de custo x volume x lucro consiste em “[...] examina o comportamento de receitas totais, custos totais e o lucro das operações com a ocorrência de mudanças no nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou nos custos de um produto.”

Esse tipo de análise visa prever como serão os resultados da empresa no cenário atual, caso haja uma oscilação de alguns fatores como preço de venda, aumento da quantidade demandada ou aumento dos preços da matéria prima, por exemplo.

Para Santos; Schmidt; Pinheiro; Nunes (2015, p.243), a análise de Custo x Lucro x Nível de Atividade (NDA) consiste em: “Esse tipo de análise representa um instrumento de grande utilidade nas tomadas de decisões dos gestores da empresa na busca do atingimento dos objetivos de criação de riqueza para os acionistas (planejamento do lucro).”

Ainda de acordo com Santos; Schmidt; Pinheiro; Nunes (2015, p.243), para que o NDA seja feito de forma correta, há a necessidade de duas hipóteses básicas:

- Que o NDA seja mensurável, de preferência em termos quantitativos;
- Que o NDA seja idêntico para produção e venda.

2.6 Contabilidade Gerencial

Para Crepaldi (2012, p. 6) a contabilidade gerencial é:

Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumento aos administradores de empresas que

os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

De acordo com Ludícibus (1987, p. 15 apud Padoveze, 2009, p. 31):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Considerando o citado acima, a contabilidade gerencial nada mais é do que a interpretação das informações fornecidas através das ferramentas disponibilizadas pela contabilidade, para uma correta tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho serão apresentados os métodos e os procedimentos adotados para o levantamento de dados, enfatizando a necessidade da resolução dos problemas levantados anteriormente.

Para Gerhardt; Silveira (2009, p. 12) “Metodologia etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.”, ou seja, quais caminhos e métodos necessários para conseguir os resultados necessários para dar veracidade às afirmações.

De acordo com Santos (2006, p. 35-36 apud UBIRAJARA, 2013, p.120), metodologia é uma:

[...] descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos [documentais] de campo ou laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo da pesquisa, dos critérios para seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento de dados, etc.

Ainda de acordo com Ubirajara (2013, p. 46) a metodologia é:

trata-se do momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar seus objetivos, optando por um tipo de pesquisa. É também o momento de definir como se irá proceder na coleta de dados. A metodologia tanto pode referir-se ao tipo de investigação, de argumentação, como pode apresentar a caracterização da pesquisa.

3.1 Abordagem Metodológica

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p. 223 apud UBIRAJARA, 2013, p.120):

Partindo do pressuposto dessa diferença, o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais

elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético e o dialético.

Em suma, a abordagem metodológica é a etapa em que o autor do trabalho irá escolher o método pelo qual irá coletar os dados necessários para a confecção da pesquisa.

O presente estudo utilizou o método de um estudo de caso, que foi desenvolvido na Opte Representações e Vendas, onde foram identificado a falta do controle de custo operacional da empresa acarretando em uma operacionalização sem parâmetros, impossibilitando a mensuração da receita e custeio corporativo.

3.2 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Ruiz (apud UBIRAJARA, 2013, p.121):

Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Complementando a ideia acima, Ubirajara (2013, p. 121) diz:

Pesquisar cientificamente é utilizar métodos que oriente o pesquisador a planejar, ordenar e analisar as informações acolhidas dos entrevistados para que o resultado final da pesquisa seja relevante, nada se perca ou se deixe de coletar e analisar. E uma pesquisa pode ser caracterizada: a) quanto aos objetivos ou fins; b) quanto aos meios ou objeto (modelo conceitual); c) quanto à abordagem (tratamento) dos dados coletados.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p.158), “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.” Para Ubirajara (2013, p. 121):

Todo tipo de pesquisa avalia todas as informações coletadas dos entrevistados com o objetivo de alcançar os resultados. Antes de iniciar uma pesquisa é necessário saber o que será pesquisado, qual a finalidade da pesquisa. Assim ajudará a colher apenas as informações precisas, que esteja de acordo com o objetivo.

Ainda, de acordo com Santos (apud UBIRAJARA, 2013, p. 121) “[...] a pesquisa depende do grau de conhecimento em relação estudo de caso ou do problema específico, onde as pesquisas podem ser conhecidas como exploratórias descritivas ou analíticas.”

A pesquisa exploratória pode ser conceituada da seguinte forma, de acordo com Lakatos; Marconi (apud UBIRAJARA, 2013 p. 121):

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Esse tipo de pesquisa necessita de várias fontes de conhecimento referente ao tema da pesquisa ou do problema.

Para as pesquisas descritivas, Vergara (apud UBIRAJARA, 2013, p. 122) afirmam que:

Afirma que pesquisas descritivas objetivam a descrição de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo, quando necessário, uma relação entre variáveis. Caracterizam-se por possuir procedimentos formais, bem estruturados com objetivo direcionados a resolução de problemas. Assim, os perfis e as propriedades encontradas ou reveladas pelos pesquisados são descrições dos mesmos.

As pesquisas explicativas, de acordo com Ubirajara (2013, p.122):

Têm como foco identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno. É o tipo de pesquisa que é aprofundado o conhecimento da realidade, pois busca os porquês, as explicações, os motivos ou as razões das coisas. Neste tipo de pesquisa, verificam-se as relações de causa-efeito, estímulo-reação, para, assim, testar hipóteses sobre as mesmas.

Devido à falta de controle dos custos empresariais, a pesquisa descritiva explicativa foi a metodologia que mais se adequou a esse estudo de caso, devido à necessidade da investigação minuciosa dos processos, para que houvesse uma correta classificação dos gastos.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

De acordo com Ubirajara (2013, p. 122):

uma pesquisa, quanto aos meios, pode ser: documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, experimental (e suas variantes) ou laboratorial, entre outras categorias, conforme o assunto de interesse ou a instrumentalização viabilizada.

Para Ubirajara (2013, p. 122) a *pesquisa documental*: “assemelha-se á pesquisa bibliográfica, porém utiliza-se das fontes que não receberam tratamento analítico. São documentos utilizados para completar o estudo de caso, auxiliando o entendimento do pesquisador.”

Já a pesquisa *bibliográfica*, segundo Ubirajara (2013, p.122): “[...] é aquela desenvolvida exclusivamente a partir das fontes já elaboradas – livros, artigos científicos, publicações periódicas. Tem a vantagem de cobrir uma gama ampla de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente.”

Com relação à *pesquisa de campo*, Ubirajara (2013, p. 122-123) afirma que “[...] os conceitos são concebidos a partir de observações: diretas – registrando-se o que se vê (aqui entra a observação do participante) - e indiretas, por meio de questionários, opinários ou opinionários, formulários, etc.”

Segundo Ruiz (apud UBIRAJARA, 2013, p. 123):

A observação participante é uma técnica de investigação, onde o pesquisador observa as informações, as ideias, do participante. Os problemas identificados são analisados para mudanças necessárias. A observação pode ser natural e espontânea ou dirigida e intencional.

A metodologia que mais se adequa ao presente estudo foi a pesquisa de campo, devido a necessidade de estar na área corporativa analisando os processos, entendendo os procedimentos e questionando, sempre que possível e necessário, para uma correta análise dos dados, transformando em informações coerentes e precisas.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

De acordo com Ubirajara (2013 p. 123):

Uma pesquisa realizada com abordagem (ou tratamento) de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou as duas coisas. De acordo com a quantidade de elementos a pesquisar, pode-se apelar para sintetizar os dados, quantitativamente, em números, por exemplo, enquanto que, diante de pequenos universos ou amostras, melhor fazer

abordagens em forma de entrevistas ou de observações diretas, registrando-se as percepções descobertas.

Já Lakatos; Marconi (apud UBIRAJARA, 2013 p. 123) conceituam da seguinte forma: “[...] referem-se à abordagem dos dados, como sendo, também, método de procedimento ou específico das Ciências Sociais – o que é discutível, assim como o é sobre a colocação, ou não, de variáveis para este tipo de abordagem.”

Ubirajara (2013 p. 123) caracteriza as pesquisas qualitativas e quantitativas da seguinte forma:

É chamada de pesquisa quantitativa, quando são revelados dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis. E a pesquisa é qualitativa, quando apresentada uma análise de compreensão, de percepções, de interpretação do problema ou do fenômeno.

Para o desenvolvimento deste trabalho, necessitou-se da abordagem quantitativa, visto que, houve a necessidade de utilizar modelos matemáticos para cálculo de ponto de equilíbrio e margem de contribuição para encontrar o ponto ideal de operação da empresa.

3.3 Instrumentos da Pesquisa

Há vários métodos ou instrumentos úteis para coletar os dados necessários para realização do estudo, sendo os mais utilizados: formulários, entrevistas, questionários, observação pessoal, entre outros. (UBIRAJARA 2013 p. 124)

De acordo com Marconi; Lakatos (apud UBIRAJARA, 2013 p. 124) entrevista é:

um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Ou seja, são dados obtidos diretamente das pessoas e que não são encontrados em documentos.

De acordo com Ubirajara (2013 p.124) diz que:

A entrevista é um método utilizado para captar informações através de perguntas feitas pelo entrevistador para o entrevistado que pode ser individual ou grupal. Pode ser realizada também por telefone. O entrevistador faz perguntas aos entrevistados e as respostas dadas pelo participante são anotadas para análise.

Para Lakatos; Marconi (apud UBIRAJARA, 2013 p. 124), formulários: “[...] informam que é um dos instrumentos essenciais para a investigação social cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado.”

Para Lakatos; Marconi (apud UBIRAJARA, 2013, p. 124) “[...] questionário é um importante instrumento de coleta de dados, formado por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”.

Para Ubirajara (2013 p. 124), a aplicabilidade de questionários acarretam em algumas vantagens, como: alcançar um elevado número de entrevistados e menor chances de respostas distorcidas. O mesmo cita também algumas desvantagens, como: o número baixo de questionários respondidos devolvidos, perguntas sem respostas, respostas incoerentes e falsa interpretação das perguntas.

Esse relatório utilizou a ferramenta: *Entrevista*, onde houve a necessidade de uma conversa com o gestor da empresa para saber quais as operações que ocorrem na companhia e o custeio de cada uma, com perguntas estratégicas para entendimento dos processos e organização dos dados coletados; e, após a entrevista, foi utilizado um *Formulário* para classificar os dados e transformá-los em informações precisas.

3.4 Unidade e Universo e Amostra da Pesquisa

A unidade de pesquisa nada mais é do que o local específico onde foi realizado o estudo de caso. Referindo-se a esse relatório, estudamos a empresa Opte Representações e vendas, localizada na Rua Santa Luzia, nº 940, Bairro São José.

De acordo com Vergara (apud UBIRAJARA, 2013, p.125), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”

O universo da unidade pesquisada são os planos disponíveis à venda e a amostra são os planos vendidos durante o período estudado.

3.5 Definição de Variáveis

De acordo com Gil (apud UBIRAJARA, 2013, p.125): “Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.”.

Baseado nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores abordado neste estudo de caso estão relacionadas no Quadro 01.

Quadro 01 – Variáveis e Indicadores da pesquisa

VARIÁVEIS	INDICADORES
Analisar a estrutura para controle de custos da empresa	Controle de custos
Demonstrar os gastos fixos e variáveis do período analisado	Custos Despesas
Demonstrar o ponto de equilíbrio e margem de contribuição dos serviços negociados pela entidade	Ponto de Equilíbrio Margem de Contribuição

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Nos dados quantitativos coletados, buscou-se mensurá-los através de planilhas do Excel para elaboração dos gráficos indicando os resultados. Em seguida, procedeu-se a análise interpretativa dos resultados ilustrados, apoiando-se na fundamentação teórica. O questionário foi elaborado através do Word e suas ferramentas auxiliares na tabulação, de caráter normativo (formatação), exibindo-se, com isso, as informações necessárias para a devida leitura interpretativa e comparativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No início das atividades de Estágio Supervisionado Obrigatório, em reuniões com a gerência da empresa, foi observada a necessidade de aplicação de ferramentas gestoras dos custos. Detectou-se a falta de uma ferramenta de controle de custos ocasionando de uma operação sem referencial para mensurar os resultados operacionais da empresa. Assim, a situação-problema e sua questão problematizadora consistiram em: analisar as relações entre custo x lucro x nível de atividade, analisar atual gestão de custos da empresa, relatar o atual sistema de contabilização dos custos e com base nesses dados, propor nova gestão dos custos.

4.1 Analisar a estrutura para controle de custos da empresa

A gerência da Opte representações e Vendas não utiliza nenhuma técnica específica que garanta a contabilização dos custos operacionais da empresa. As vendas são específicas para clientes com animais de estimação e, em alguns casos, para animais de grande porte como cavalos, por exemplo. A Opte tem três tipos de planos: Flex, Advanced e Premium, cada um com suas especificidades declaradas em contrato e o valor varia de acordo com a quantidade de animais a serem inseridos no plano ou na idade. A empresa não possui um método que gere a precisão matemática dos custos, bem como a quantidade mínima necessária para vender e alcançar os resultados desejados. Há a necessidade de um gerenciamento

rigoroso, detalhado e específico em razão de ser um segmento comercial restrito e pouco conhecido pela população, dificultando as vendas.

Analisar a atual gestão de custos da empresa (a quantidade necessária para atender alcançar os resultados esperados), relatar o atual sistema de custeio operacional (fazendo o controle dos gastos e receitas) e propor nova gestão dos gastos são os objetivos deste trabalho acadêmico.

4.2 Demonstrar os gastos fixos e variáveis do período analisado

Com a aplicação da entrevista, ferramenta de investigação que visa recolher informações onde abrange uma série de questões sobre um tema específico, ao gestor da empresa e na rotina do estágio, foi possível identificar quais os custos que a empresa arca durante o ano.

A Tabela 01, abaixo, apresenta uma média dos gastos da Opte representações e Vendas (contabilizado no período de Junho de 2014 a Setembro de 2014), contabilizado ao findar do estudo. Os gastos serão subdivididos em suas respectivas categorias de acordo com a classificação na contabilidade.

Tabela 01 – Apuração dos gastos operacionais

Custos fixos (mês)	VALOR
Aluguel	R\$ 900,00
Água	R\$ 30,00
Internet	R\$ 70,00
CELULAR	R\$ 50,00
Energia	R\$ 90,00
Telefone	R\$ 70,00
Manutenção da moto	R\$ 54,00
Manutenção carro	R\$ 90,00
Moto (IPVA)	R\$ 39,17
Carro (IPVA)	R\$ 41,67
Total custo mensal fixo	R\$ 1.434,84

Custos Variáveis (mês)	VALOR
Combustível (moto)	R\$ 120,00
Combustível (carro)	R\$ 300,00
Total custos variáveis	R\$ 420,00

Custos totais	R\$ 1.854,84
----------------------	---------------------

Despesas fixas (mês)	VALOR
Pro Labore	R\$ 2.000,00
Marketing	R\$ 600,00
Total despesas fixas	R\$ 2.600,00

Total gasto mensal
R\$ 4.454,84

Total gasto anual
R\$ 53.458,08

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

4.3 Demonstrar o ponto de equilíbrio e margem de contribuição dos serviços negociados pela entidade e Análise do Custo x Lucro e Nível de Atividade (NdA)

4.3.1 Cálculo da margem de contribuição total

Como se trata de uma empresa cadastrada no programa Microempreendedor individual, a única taxa que ela paga para para o governo é de R\$ 44,40. A renda bruta anual é de aproximadamente R\$ 57.600,00 (média calculada com base nos meses de junho a setembro de 2014). Os custos, para o cálculo da margem de contribuição, contempla somente os custos diretos de fabricação. Mas, como se trata de uma empresa que não vende seus próprios produtos e sim representa uma entidade, os custos diretos ficaram por conta de todos os custos da empresa, totalizando R\$ 1.854,84.

Para o cálculo da margem de contribuição total foi adotada a seguinte fórmula exemplificada na figura 01:

Figura 01: Modelo de cálculo da margem de contribuição

RECEITA		
Receita Bruta		R\$10.000,00
Impostos Diretos	10%	
Receita Líquida		R\$9.000,00
CUSTOS DIRETOS		
Matéria Prima		R\$1.000,00
Mão de Obra Direta		R\$1.000,00
Comissões		R\$1.000,00
Outros Custos		R\$0,00
Taxa de Margem de Contribuição		60,00%
Margem de Contribuição Total		R\$6.000,00

Fonte: Adaptado do site blog luz

Seguindo o referencial acima, podemos calcular a margem de contribuição total como mostra a memória de cálculo no Quadro 02 abaixo.

Quadro 02 – Margem de contribuição total

Cálculo da margem de contribuição total (anual)		
Descrição do item	Valor	Memória de cálculo
Impostos do MEI (microempreendedor individual)	R\$ 532,80	R\$ 44,4 x 12
Receita bruta anual	R\$ 57.600,00	R\$ 4.800,00 x 12
Receita líquida	R\$ 57.067,20	R\$ 57.600,00 - R\$ 532,80
Custos totais	R\$ 22.258,08	R\$ 1.854,84 x 12
Margem de contribuição total	R\$ 34.809,12	R\$ 57.067,20 - R\$ 22.258,08
Taxa de margem de contribuição total	60,43%	$(34.809,12/57.600,00) \times 100$

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

4.3.2 Cálculo da margem de contribuição unitária

Para obter a margem de contribuição unitária, primeiro há a necessidade de descobrir os gastos variáveis unitários. No estudo realizado, foi detectado que o processo não possui despesas variáveis e os gastos variáveis foram somente os custos com combustível, como mostrado no Quadro 03.

Quadro 03 – Gastos para cálculo da margem de contribuição unitária

Gastos variáveis

Despesas variáveis
R\$
-
Custos variáveis
R\$
420,00

Gasto variável unitário
Custo variável / Quantidade de planos
R\$
20,00

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

Com o total de R\$ 420,00 em gastos variáveis, foi dividido esse valor pela quantidade de planos disponíveis para os clientes, 5 planos Flex, 8 planos Advanced e 8 planos Premium, totalizando 21 planos. O gasto variável para fins de cálculo da margem de contribuição unitária ficou em R\$ 20,00.

Encontrado esse valor, é possível descobrir quanto sobra, de cada plano, para cobrir os demais gastos.

Para calcular a Margem de Contribuição unitária, utilizaremos da fórmula:

$$MCu = P\$ - CV \quad (2)$$

Abaixo, no Quadro 04, é apresentado os valores de cada plano com sua respectiva margem de contribuição.

Quadro 04 – Margem de contribuição unitária por plano

PLANO FLEX				
Nº DE ANIMAIS	VALOR	MC FLEX		
1	R\$ 47,60	R\$ 27,60		
2	R\$ 42,70	R\$ 22,70		
3	R\$ 38,50	R\$ 18,50		
4	R\$ 34,60	R\$ 14,60		
5 à 20	R\$ 30,60	R\$ 10,60		
PLANO ADVANCED				
FAIXA ETARIA	MACHO	MC MACHO	FEMEA	MC FEMEA
De 0 à 2	R\$ 77,60	R\$ 57,60	R\$ 86,80	R\$ 66,80
De 3 à 5	R\$ 86,80	R\$ 66,80	R\$ 97,20	R\$ 77,20
De 6 à 8	R\$ 97,20	R\$ 77,20	R\$ 111,80	R\$ 91,80
De 9 à 20	R\$ 111,80	R\$ 91,80	R\$ 128,60	R\$ 108,60
PLANO PREMIUM				
FAIXA ETARIA	MACHO	MC MACHO	FEMEA	MC FEMEA
De 0 à 2	R\$ 65,40	R\$ 45,40	R\$ 73,20	R\$ 53,20

De 3 à 5	R\$ 73,20	R\$ 53,20	R\$ 82,00	R\$ 62,00
De 6 à 8	R\$ 82,00	R\$ 62,00	R\$ 91,80	R\$ 71,80
De 9 à 20	R\$ 91,80	R\$ 71,80	R\$ 105,60	R\$ 85,60

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

Como pode ser verificado no quadro 05 os planos Advanced possuem, em média, uma maior margem de contribuição, colaborando com uma maior rapidez para o alcance dos resultados da empresa.

4.3.3 Ponto de equilíbrio

Para calcularmos o ponto de equilíbrio da empresa, necessitamos dividir os gastos totais da empresa pela margem de contribuição de cada plano. Isso nos demonstrará quantos planos devem ser vendidos, no mínimo, para não incorrer em prejuízo. Os gastos totais somam em R\$ 4.034,84 onde, R\$ 1.434,84 são de custos fixos e R\$ 2.600,00 das despesas fixas.

Fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio de acordo com Crepaldi

$$PE(q) = CDF/Mcu \quad (1)$$

No quadro 05 segue a memória de cálculo para cada plano indicando a quantidade de planos que devem ser vendidos, no mês, para que a empresa não tenha prejuízos.

Quadro 05 – Demonstrativo do ponto de equilíbrio de cada plano

Plano Flex			
Nº Animais	VALOR	MC FLEX	Ponto de equilíbrio (unidades)
1	R\$ 47,60	R\$ 27,60	147
2	R\$ 42,70	R\$ 22,70	179
3	R\$ 38,50	R\$ 18,50	219
4	R\$ 34,60	R\$ 14,60	277
5 à 20	R\$ 30,60	R\$ 10,60	382
Plano Advanced			
Macho			
Faixa Etária	VALOR	MC	Ponto de equilíbrio (unidades)
De 0 à 2	R\$ 77,60	R\$ 57,60	71
De 3 à 5	R\$ 86,80	R\$ 66,80	61
De 6 à 8	R\$ 97,20	R\$ 77,20	53
De 9 à 20	R\$ 111,80	R\$ 91,80	44
Fêmea			
Faixa Etária	VALOR	MC	Ponto de equilíbrio (unidades)
De 0 à 2	R\$ 86,80	R\$ 66,80	61

De 3 à 5	R\$ 97,20	R\$ 77,20	53
De 6 à 8	R\$ 111,80	R\$ 91,80	44
De 9 à 20	R\$ 128,60	R\$ 108,60	38
Plano Premium			
Macho			
Faixa Etária	VALOR	MC	Ponto de equilíbrio (unidades)
De 0 à 2	R\$ 65,40	R\$ 45,40	89
De 3 à 5	R\$ 73,20	R\$ 53,20	76
De 6 à 8	R\$ 82,00	R\$ 62,00	66
De 9 à 20	R\$ 91,80	R\$ 71,80	57
Fêmea			
Faixa Etária	VALOR	MC	Ponto de equilíbrio (unidades)
De 0 à 2	R\$ 73,20	R\$ 53,20	76
De 3 à 5	R\$ 82,00	R\$ 62,00	66
De 6 à 8	R\$ 91,80	R\$ 71,80	57
De 9 à 20	R\$ 105,60	R\$ 85,60	48

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

Percebe-se nesse caso, que o Ponto de Equilíbrio se apresenta como uma importante ferramenta, pois permite ao gestor mensurar seu desempenho operacional e ter uma projeção se vai ou não alcançar os resultados, bem como, utilizar como cálculo de metas.

No Quadro 06 é possível ver que, em média, será necessário vender menos planos Advanced do que o restante dos planos disponíveis para que se possa alcançar o ponto de equilíbrio da empresa.

4.3.4 Análise Custo x Lucro x Nível de Atividade (NDA)

Com relação aos benefícios informativos provenientes dos relatórios elaborados e apresentados resumidamente nas seções seguintes, cabe que sejam salientadas também outras informações gerenciais importantes provenientes do estudo realizado.

Ao verificar a margem de contribuição proporcionada por cada serviço ofertado foi possível verificar a “Rentabilidade do serviço”, ou seja, considerando como determinante a margem de contribuição, determinou-se quais os serviços deveriam ser priorizados na oferta ao possível consumidor, no caso específico, os planos na categoria “Advanced”.

Para facilitar o entendimento, segue os cálculos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio dos referidos serviços ofertados. Como poderá ser

observado no Quadro 06, os planos Advanced são os que possuem uma maior contribuição para os resultados da empresa.

Quadro 06 – Percentual de contribuição por plano

PLANO FLEX						
Nº DE ANIMAIS	VALOR	MC FLEX	MC FLEX (%)			
1	R\$ 47,60	R\$ 27,60	58%			
2	R\$ 42,70	R\$ 22,70	53%			
3	R\$ 38,50	R\$ 18,50	48%			
4	R\$ 34,60	R\$ 14,60	42%			
5 à 20	R\$ 30,60	R\$ 10,60	35%			
PLANO ADVANCED						
FAIXA ETARIA	MACHO	MC MACHO	MC MACHO (%)	FEMEA	MC FEMEA	MC FEMEA (%)
De 0 à 2	R\$ 77,60	R\$ 57,60	74%	R\$ 86,80	R\$ 66,80	77%
De 3 à 5	R\$ 86,80	R\$ 66,80	77%	R\$ 97,20	R\$ 77,20	79%
De 6 à 8	R\$ 97,20	R\$ 77,20	79%	R\$ 111,80	R\$ 91,80	82%
De 9 à 20	R\$ 111,80	R\$ 91,80	82%	R\$ 128,60	R\$ 108,60	84%
PLANO PREMIUM						
FAIXA ETARIA	MACHO	MC MACHO	MC MACHO (%)	FEMEA	MC FEMEA	MC FEMEA (%)
De 0 à 2	R\$ 65,40	R\$ 45,40	69%	R\$ 73,20	R\$ 53,20	73%
De 3 à 5	R\$ 73,20	R\$ 53,20	73%	R\$ 82,00	R\$ 62,00	76%
De 6 à 8	R\$ 82,00	R\$ 62,00	76%	R\$ 91,80	R\$ 71,80	78%
De 9 à 20	R\$ 91,80	R\$ 71,80	78%	R\$ 105,60	R\$ 85,60	81%

Fonte: Dados do autor da pesquisa, (2014)

Como comprovado no Quadro 07, os planos Advanced possuem uma maior margem de contribuição, em média, se comparado com os demais planos disponíveis.

5 - CONCLUSÃO

Com tudo que foi explanado durante a pesquisa, ficou evidente a ausência de metas operacionais, controle de gastos, quais planos impactam mais e menos em seus resultados e uma estratégia operacional para alcance dos objetivos da empresa. Devido a esses problemas na empresa em estudo, veio a necessidade de criar um controle de gastos e uma análise estratégica para auxiliar a empresa a alcançar resultados mais significativos a fim de continuar no mercado.

Após caracterizado todos os processos e feito o levantamento dos gastos operacionais, registrados no segundo semestre de 2014, foram elaborados quadros demonstrativos para um melhor entendimento dos dados, convertendo-os em informações para melhor análise o que possibilitou a aplicação das ferramentas estudadas na análise gerencial.

Feita a análise das informações coletadas, foi possível avaliar os custos e despesas totais da empresa, calcular a margem de contribuição, demonstrando o quanto cada produto contribui para o pagamento das despesas e custos fixos, além do cálculo do Ponto de Equilíbrio de cada plano negociado o que permitiu ao gestor

definir qual o volume de vendas necessário para que a empresa não tenha prejuízo.

Feita a análise NdA após a apuração do ponto de equilíbrio e margem de contribuição de cada plano, ficou evidente a considerável contribuição dos planos Advanced para o alcance dos resultados da empresa, devendo ser priorizados nas vendas corporativas. Em segundo, mas não menos importante, vem os planos Premium e em seguida os planos Flex, que possuem o menor percentual de contribuição mas que contribuem para cobrir os gastos da empresa.

Com base nesse resultado, foi sugerido que a empresa estudada fizesse um plano de marketing para influenciar a venda dos planos Advanced, adotasse uma cultura de controle de gastos, utilizando a planilha eletrônica Excel, e controle dos planos vendidos diariamente, para mudança na estratégia de vendas, caso necessário, objetivando alcançar as metas corporativas.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Claudete Derner. **Contabilidade de custos como instrumento de gestão para micro e pequenas empresas**. Monografia, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira. **Gestão de custos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Rio Grande do Sul: Editora da UFRGS, 2009.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: Uma abordagem gerencial** — ed. 11 edição - 2010

<http://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-economica> visto no dia 03/04 às 18:37

OLIVEIRA, Luis Martins; PEREZ JR, Jose Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 5ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Revista Contabilidade Vista e Revista. v. 5. Fev. de 2013. Disponível em: <
<http://www.aedb.br>> Acesso em 05 de Out. de 2014.

SANTOS, Jose Luiz; SCHIMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; NUNES, Marcelo Santos. **Manual de Contabilidade de Custos**. 1 ed. São Paulo: Atlas ,2015.

SEBRAE. **Critérios De Classificação De Empresas: Ei - Me – Epp**. Disponível em: <
<http://www.sebrae-sc.com.br>> Acesso em: 05 de Out. 2014.

SILVA, Tálita Floriano Goulart e LEITE, Maria Silene Alexandre. **A Influência Da Gestão Da Capacidade Na Determinação Do Custo Unitário De Produção: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Embalagens Plásticas Flexíveis - -** visto em <http://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/1233/1045> no dia 10/09/2014 as 21h.

SILVEIRA, Lucia Monteiro. **MBA Gestão de Custos nas Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: <
http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/lucia_monteiro_da_silveira.pdf >. Acesso em: 02 Out. 2014.

site <http://blog.luz.vc/o-que-e/como-calculer-a-margem-de-contribuicao-em-3-minutos/> visto em 03/04/201 às 13:42h

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de Orientação para trabalho de conclusão de curso: Relatórios, Artigos e Monografia**. Aracaju: FANESE, 2013.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos**: Uma Abordagem Integrante entre Contabilidade, Engenharia e Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.jhtm> visto em 30/05/2015 às 18:11

FAVERO, Susan Aparecida. **CONTABILIDADE DE CUSTOS – ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA REVENDEDORA DE PEÇAS E PRESTADORA DE SERVIÇOS**. Pato Branco: 2011

APÊNDICE A - Entrevista

- 1- Quantos funcionários a empresa possui?
- 2- Qual a renda mensal média?
- 3- Quais os tipos de planos e seus respectivos valores
- 4- Quantos veículos a empresa possui no nome dela
- 5- Quantos imóveis e seus alugueis (caso sejam alugados)?
- 6- Quantos km por mês roda cada funcionário para atender os clientes e realizar os demais serviços?
- 7- Quanto gasta de água?
- 8- Quanto gasta de luz?
- 9- Quanto gasta de telefone?
- 10- Quanto gasta em marketing?
- 11- Quanto gasta com telefonia?
- 12- Quanto gasta de internet?
- 13- Qual o valor dos emplacamentos de cada veículo?
- 14- Qual o valor do seguro de cada veículo?
- 15- Quanto gasta em manutenção de cada veículo?
- 16- Tem algum custeio com direitos de imagem ou nome?
- 17- Qual a média de clientes atendidos em uma semana?
- 18- Qual a média de contratos assinados por semana?
- 19- Qual o público alvo?
- 20- Tem alguma meta mensal?
- 21- Quais os planos para o futuro da empresa?

- 22- Tem pretensão de criar uma filial?
- 23- Tem pontos de vendas em locais estratégicos?
- 24- Quais os principais meios de divulgação que a empresa utiliza?
- 25- Quanto é o salário do gerente?
- 26- Quanto gasta de combustível por semana?

APÊNDICE B - Formulário para organizar os dados visando transforma-los em informações gerenciais.

Item	Unidade
Total de gastos	R\$
Custos fixos	R\$
Custos variáveis	R\$
Despesas fixas	R\$
Despesas variáveis	R\$
Consumo do veículo (km/l)	km/l
Quilometragem rodada em média no mês	km/l
Receita esperada	
Quantidade de novos consumidores por mês	
Quantidade de cliente atendidos por mês	
Aproveitamento (quantidade de clientes atendidos x novos consumidores)	%
Quais planos que tem maior representatividade nos resultados da empresa	
Quais gastos mais impactam no resultado da empresa	
Quais planos devem ser priorizados nas vendas	