

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE APOIO À PESQUISA
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA:
GESTÃO DO LUCRO**

Voluntária: Carla Gomes de Lima

MANAUS - AM
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE APOIO À PESQUISA
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

RELATÓRIO FINAL
PIB – SA/0126/2012
POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA: GESTÃO DO LUCRO

Voluntária: Carla Gomes de Lima
Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Donisete de Souza

MANAUS - AM
2013

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Tomada de Decisão	12
Figura 2 - Demonstrativo do Preço de Venda	25
Figura 3 - Demonstrativo da Margem de Contribuição.....	30
Figura 4 - A Atividade como Processamento de uma Transação.....	37
Figura 5 - Distribuição de Micro de Pequenas Empresas por Região do Brasil	69
Figura 6 - Distribuição de Micro de Pequenas Empresas por Região do Brasil	70
Figura 7 - Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....	71
Figura 8 - Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas por Região.....	71
Figura 9 - Distribuição por Setor Produtivo das Micro e Pequenas Empresas da Região Norte	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
	1.1 Problematização	4
	1.2 Justificativa do Estudo	4
	1.3 Objetivos	6
2	REVISÃO DA LITERATURA	7
	2.1 Gestão Empresarial	7
	2.1.1 Os Atores do Processo Decisório	7
	2.1.2 Modelos no Processo Decisório	9
	2.1.3 Tipos, Estilos e Níveis de Tomada de Decisão	10
	2.1.4 Níveis de Tomada de Decisão em uma Organização	12
	2.2. Formação do Preço de Venda	13
	2.2.1 Planejamento e Determinação da Margem de Lucro	15
	2.2.2 Custos na Formação do Preço de Venda.....	17
	2.2.2.1 Custo.....	17
	2.2.2.2 Custo Interno	18
	2.3 Métodos de Custeio	21
	2.3.1 Custo por Absorção (Ou Integral).....	25
	2.3.2 Custeio Marginal (ou variável)	28
	2.3.3 Custo-padrão	31
	2.3.3.1 Finalidades e Utilidades do Custo-padrão.....	33
	2.3.4 Custeio Baseado em Atividades (ABC)	35
	2.3.4.1 Vantagens e Desvantagens do ABC.....	39
3	METODOLOGIA	68
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS PARCIAIS	69
	CONCLUSÃO.....	72
	REFERÊNCIAS	74
	CRONOGRAMA	77

1 INTRODUÇÃO

A comunidade empresarial brasileira está vivendo uma experiência inédita no enfrentamento da concorrência.

No atual regime de estabilidade inflacionária dentro dos parâmetros de uma economia cada vez mais globalizada, os ganhos financeiros deixaram de ter peso significativo nos resultados das empresas, enquanto que os ganhos advindos da comercialização voltam a ter grande importância na gestão empresarial.

Neste cenário, o completo conhecimento dos custos operacionais e do fator humano em sua maior extensão, bem como a análise detalhada das despesas da empresa, tornam-se ferramentas indispensáveis para garantir um preço competitivo diante da concorrência.

Este processo de investigação científica possibilitará aos empresários, ao calcularem seus preços de venda, fazê-lo com maior segurança, apoiando-se em critérios técnico-comerciais sólidos e transparentes, consolidando os citados fatores.

Somente a partir de uma atualização técnica de formação de preço e o pleno conhecimento do ciclo de gestão empresarial, inserindo a organização na forma participativa e estratégica, que muitos empresários abandonarão métodos rudimentares e tradicionais, hoje totalmente desaconselhável por sua ineficiência para fazer frente às regras do mercado.

1.1 Problematização

A formação de preço de venda como política empresarial, implementa tomadas de decisões gerenciais importantes, que garantam simultaneamente a competitividade e a lucratividade dos negócios?

1.2 Justificativa do Estudo

Observa-se que não somente as micro e pequenas empresas utilizam-se pouco das Técnicas de Formação de Preço como estratégia no processo decisório, existindo inclusive um

número reduzido de bibliografia acerca da Formação de Preço de Vendas com foco nas empresas dos mais variados portes.

As micro e pequenas empresas respondem por 99% do total de empresas constituídas e absorvem aproximadamente 56% da mão-de-obra nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Inúmeros dados estatísticos abordam a relevância do assunto, como os resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2010) sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes, destacando o montante das empresas, mostrando que de 1.104 empresas abertas, 534 estavam fechadas, perfazendo um total de 48,37% de taxa de mortalidade, resultado dos mais variados reveses de projetos fracassados e principalmente ineficiência no processo de gestão empresarial que garantam a continuidade, competitividade e a garantia da alavancagem do lucro.

Diante do volume de micro e pequenas empresas, sua elevada capacidade de absorção de mão de obra e eminente nível de mortalidade, constitui-se a relevância deste projeto de pesquisa na promoção do conhecimento científico sobre política de formação de preço aplicável a micro e pequenas empresas como estratégia no processo decisório que possa garantir sobrevivência, lucratividade e competitividade.

Outro ponto é a escassez de literatura científica abordando a referida temática, sendo o desenvolvimento deste trabalho contributivo à comunidade científica, e propiciar a produção sucessiva de outros trabalhos científicos na área.

Além disso, deve ser levada em consideração a necessidade de aproximação do campo científico-teórico com o campo prático-empresarial da referida temática para assim o conhecimento científico obter plenitude no desenvolvimento e inovação social.

1.3 Objetivos

Geral:

Fortalecer as habilidades e formação dos empresários relativa à administração comercial de seus negócios desenvolvendo competências que implementem o Desempenho Comercial, garantindo a Lucratividade e a Competitividade Empresarial.

Objetivos Específicos:

- ✓ Demonstrar ferramentas estratégicas para o pleno conhecimento dos custos Operacionais e alicerce ao processo de decisão empresarial;
- ✓ Desenvolver técnicas inovadoras para a análise detalhada das despesas da organização garantindo implementação na gestão da lucratividade empresarial ;
- ✓ Apresentar ferramentas indispensáveis para garantir um preço competitivo diante da concorrência.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Empresarial

De acordo com Iudícibus e Marion (2001), a gestão empresarial pode ser compreendida como processo de tomada de decisão que inclui planejamento, execução e controle. Trata-se de um ciclo no desenvolvimento de atividades dentro de uma organização.

Diversos autores têm realizado pesquisas sobre o ambiente de atuação das empresas como Berliner e Brimson (1992), Shank e Govindarajan (1997), Iudícibus (1998), Kaplan e Cooper (1998), Atkinson et al. (2000), entre outros autores.

2.1.1 Os Atores do Processo Decisório

As decisões são privilegiadamente tomadas por uma pessoa isolada, seja esta um governador, ministro, presidente de uma grande empresa ou reitor de uma universidade, diretor técnico, financeiro, comercial entre outros, cujos resultados são produtos das influências entre as preferências dos envolvidos no processo. (SIMON, 1963)

A decisão final pode caber, ainda, às várias instituições e não somente a uma simples pessoa. Tais instituições podem, por um lado, representar corpos nomeados - assembléia eleita ou constituída, conselhos de ministros, comitês de direção, júri, etc. – e, por outro, um conjunto com contornos mal definidos como é o caso dos grupos de interesse, associações de defesa, opinião pública e grupos comunitários.

Estes atores (pessoas, corpos nomeados e conjuntos) são chamados intervenientes, na medida em que, através do seu agir, influenciam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ao lado deles encontram-se todos aqueles (gestores, contribuintes e consumidores entres outros) que, de modo normalmente passivo, sofrem os resultados da decisão.

Para a significação do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. O decisor é aquele, dentre os atores, que possui o poder institucional para ratificar uma decisão (MINTZBERG, 2000, GOMES, 2002 & MONTANA, 1999). Ou ainda, segundo Koontz, O'Donnell & Weihrich (1986), por definição, o tomador de decisão é a pessoa que assume a culpa se a decisão apresentar um resultado indesejado ou angustiante. No entanto, em algumas situações complexas, em particular no de interesse público, não há decisores evidentes nem muito menos processos de decisão técnicos e transparentes, todavia, decisões políticas e ou sociais que modificam a racionalidade do processo decisório.

Os atores exercem influência no processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, assim como através das relações que se firmam entre si, as quais podem acontecer ou sob a forma de acordos, quando seus objetivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos, ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores difundidos por outros. (SIMON, 1963)

Essas relações têm caráter ativo e instável e podem mudar durante o processo de decisão, devido:

- a) ao melhoramento do sistema de informações;
- b) ao processo de aprendizagem submetido aos gestores durante o processo de estruturação do problema;
- c) às influências dos valores e das estratégias de outros decisores;
- d) à intervenção de um facilitador.

Evidentemente, qualquer gestor, ao tomar decisões, admite suas características pessoais. A diferença entre os decisores encontra-se, porém, no fato de alguns conseguirem usar componentes exclusivos e intransferíveis da personalidade, dos valores e da experiência ou da força da opinião e garantir, deste modo, uma decisão que contemple seus objetivos. Por

outro lado, alguns gestores não possuem a habilidade suficiente para reunir esses elementos e fazê-los valer perante os demais intervenientes.

2.1.2 Modelos no Processo Decisório

Os especialistas da teoria administrativa, ao expor em modelos as etapas características da tomada de decisão, chegam à criação de diversos esquemas interpretativos do Processo Decisório. Tais modelos podem ser resumidos como:

- a) **Modelo Clássico ou Burocrático:** as técnicas lógico-formais do Processo Decisório são destacadas, conformando que quem toma as decisões, analisa primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subjugando a eficácia da decisão a opção da melhor decisão;
- b) **Modelo Comportamentalista:** o comportamento das pessoas na empresa é muito realçado e abrangedor, como resultado os administradores buscam antevê-lo para impedir situações desconfortantes no contexto das decisões. Enfim, a Teoria Comportamental entende a empresa como um sistema de decisões;
- c) **Modelo Normativo:** o que deve ser realizado é a preocupação fundamental. É o modelo dos grupos técnico-profissionais;
- d) **Modelo Racional:** O Processo Decisório tem como objetivo valorizar ao máximo os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

Existe continuamente uma relação entre os diversos modelos e o contexto-estrutura, cultura e ambiente organizacional em que a decisão é tomada. Os principais fatores contextuais são:

- a) **Ambiente** – mostra complexidade, é dinâmico e ameaçador;
- b) **Organização** – divisão de poder (nível e posição), tipo de organização (autocracia, burocracia e adocracia) e tipo de cultura (de poder, de papéis, de pessoas e de tarefas);

- c) **Características do decisor** – proativo, intuitivo, reativo, analítico, autônomo, inovador e disposto a correr riscos;
- d) **Tipos de assuntos** – complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.

Resumidamente, podemos afirmar que, independentes dos autores e modelos, os processos de tomada de decisão em sua maioria são determinados pelas características e pelo contexto da organização em que acontecem.

2.1.3 Tipos, Estilos e Níveis de Tomada de Decisão

Há um acordo de opiniões crescente de que a tomada de decisão deve considerar a natureza indeterminada dos negócios, uma vez que as organizações contemporâneas estão se tornando mais complexas. No entanto, o tratado mais simplista para solucionar problemas, o pensamento linear, pressupõe que cada problema tem uma solução exclusiva, uma solução que atingirá somente a área do problema e não o restante da empresa e que, uma vez posto em prática, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem dá solução ao problema. Os problemas são notados como discretos, singulares e únicos.

Apesar dos administradores serem atraídos pela simplicidade das soluções do pensamento linear, este muitas vezes não é modo mais eficaz de resolver os problemas das empresas. Nos ambientes de negócios modernos que estão em constantes mudanças, há pelo menos três grandes empecilhos para essa abordagem de solução de problemas.

- a) Uma vez que a solução atinja não somente a área do problema, assim como o restante da empresa, seus resultados não podem ser previstos;
- b) Porém, mesmo que os resultados de uma solução sejam somente os esperados e desejados, se você focalizar numa única área do problema, acabará não vendo os inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais e isso poderá resultar numa solução simplista, não resolvendo o problema na sua totalidade;

- c) O pensamento linear crê que os problemas, uma vez definidos, e as soluções postas em prática, são sempre válidos e não levam em conta a natureza rápida das mudanças dos ambientes de negócios.

Tais obstáculos levaram muitos estudiosos e administradores a abordarem essa tomada de decisão de modo diferente. Essa nova versão de estudo é chamada de pensamento sistêmico.

O pensamento sistêmico é um tratado mais moderno na solução de problemas que pressupõe serem estes complexos relacionados a uma situação, em que as soluções não somente os resolvem, como também terão uma forte impressão no restante da empresa. Como consequência, devem ser avaliados em termos de qual o melhor modo de serem solucionados (resultados intencionais) e como atingem a empresa como um todo (resultados involuntários). (SIMON, 1963)

Uma das etapas do pensamento sistêmico não enxerga os problemas como sendo singulares, mas a enxerga como relacionados a todos os aspectos da empresa. As empresas são compostas de sistemas e processos inter-relacionados e qualquer alteração em um dos aspectos organizacionais atingirá todos os outros. Portanto, um pensador sistêmico deve levar em conta o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma empresa antes de planejar uma solução.

Assim, é fundamental, após implementar a solução, avaliar seus efeitos e fornecer a resposta resultante deste processo (retroalimentação) para a organização, com o objetivo de começar de outro modo o processo de solucionar seus problemas organizacionais.

2.1.4 Níveis de Tomada de Decisão em uma Organização

Dentro da empresa, em busca daquelas metas, há níveis diferentes de tomada de decisão. São os níveis estratégicos, táticos e operacionais de tomada de decisão que mobilizam todos os recursos para a concretização dos seus objetivos. (SIMON, 1963)



Figura 1 - Níveis de Tomada de Decisão

FONTE: ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*: Mc Graw Hill, 1977.

As decisões estratégicas são aquelas que definem os objetivos da empresa na sua totalidade, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da organização tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio, precisando ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse nível também definiram como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas atingem a organização como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas por serem aplicadas em todos os níveis e departamentos da empresa.

Em relação às decisões táticas (ou administrativas), elas são adotadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Habitualmente são adotadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões abrangem desenvolver táticas para a realização das metas estratégicas estabelecidas pela alta gerência. Decisões táticas são mais detalhadas e concretas do que as decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, realização de uma política para reduzir custos, definição do processo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outros.

E finalmente, as decisões operacionais, que são tomadas no nível mais baixo do arcabouço organizacional, no âmbito da supervisão ou operacional de uma organização, e referem-se à sequência de operações de operações diárias. Essas decisões estabelecem o modo como as operações devem ser executadas, operações elaboradas partindo-se de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária, e referem-se ao modo mais eficiente e eficaz de se executarem as metas determinadas no nível médio. A fixação de um cronograma de melhoria dos equipamentos e a prescrição do nível adequado de estoque de matérias-primas são exemplos de decisões operacionais.

2.2. Formação do Preço de Venda

A formação do preço de venda constitui-se numa das mais importantes tarefas do processo decisório empresarial. Na realidade, poderíamos afirmar que a definição do preço é o resultado do processo de decisão, refletindo os objetivos e estratégias da alta administração. (BERNARDI, 1996) Como tal, o preço de venda acaba sendo o item mais importante de todo planejamento do processo de decidir já que qualquer mudança causa um impacto direto no resultado desejado.

Apesar dessa importância, é comum as empresas analisarem seus preços para o estabelecimento de ações futuras sem a riqueza e clareza de detalhes que seriam necessários, o que acaba gerando decisões inadequadas, comprometendo as metas traçadas.

Entre diversas variáveis (BERNARDI, 1996) a serem observadas para formular ações relativas aos preços, destaca-se:

- a) Grau de consciência dos preços pelos consumidores: representa o nível de conhecimento do preço do produto ou serviço por parte dos consumidores. Altos níveis de consciência tornam difíceis as alterações de preços, pois seriam facilmente identificadas pelo mercado e contestadas.
- b) Grau de sensibilização a alterações nos preços (elasticidade da demanda): representa o impacto nos volumes vendidos, causado pelas alterações ocorridas no preço.
- c) O conhecimento da concorrência e seus preços: quando nos referimos à concorrência incluímos, além dos fornecedores de produtos e serviços semelhantes aos nossos, aqueles que, de alguma forma, possam atender à necessidade do consumidor (bens substitutos).
- d) A demanda esperada do produto: ou quanto se espera vender dos produtos (empresa e total do mercado). A demanda é quase sempre influenciada pelos preços. Produtos supérfluos ou secundários sofrem grande influência dos preços que, quando se elevam, provocam redução no volume vendido. Produtos inelásticos, isto é, pouco influenciados pelo preço, podem ter seus preços reduzidos ou elevados, sem que isso provoque oscilações significativas nos volumes comercializados.
- e) O nível de produção e/ou vendas que se pretende ou que se pode operar: além do conhecimento de seu próprio nível, é importante que a empresa tenha uma idéia de todo o mercado, o que, combinado com as informações sobre a demanda, poderá ser de extrema importância na definição das estratégias de aumento ou redução de preços.
- f) Os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto: com relação a estes itens, seu controle assume um papel tão importante quanto o planejamento, pois os desvios poderão comprometer totalmente os objetivos planejados.

g) Os custos financeiros de gestão do produto: consiste em identificar o capital de giro necessário à operação, desde a aquisição dos insumos até o recebimento da venda e mensurar seu impacto nos preços.

O conhecimento prévio dessas e de outras variáveis que interagem no processo de planejamento e análise dos preços torna essa tarefa extremamente complexa, exigindo, por parte das empresas, um esforço para a estruturação de um sistema integrado de informações que possibilite aos administradores a tomada de decisões adequadas e a definição de uma eficiente política de preços.

Entre os fornecedores de informações destaca-se, no ambiente interno, a Contabilidade, particularmente a de Custos que, estruturada de forma dinâmica e apoiada em técnicas modernas de custeio – como o Custeio Direto e o Custeio Baseado em Atividades (ABC), além de conceitos avançados de análise de valor, custo de reposição e valor presente, tornam-se uma importante ferramenta no processo da gestão dos preços.

2.2.1 Planejamento e Determinação da Margem de Lucro

A definição da margem de lucro esperada de um produto ou serviço é uma das mais importantes atividades do planejamento empresarial. É por meio dela que garantimos a remuneração do investidor e a continuidade dos negócios da empresa. Apesar disso, a margem de lucro é estabelecida, muitas vezes, de forma arbitrária devido à falta ou inadequação das informações utilizadas em seu cálculo. (SARDINHA, 1995)

Existem, inclusive, empresas que nem se preocupam com a definição de suas necessidades de lucro ou com a determinação de seus preços, seguindo simplesmente aqueles praticados pela concorrência, admitindo que: “se a concorrência pratica esses preços e sobrevive, é porque ela deve estar gerando um lucro satisfatório”.

Tal raciocínio, aparentemente correto por colocar o mercado como fator determinante de preço, carece, no entanto de conteúdo, pois não leva em conta diferenças estruturais existentes entre as empresas, que fazem com que os custos variem diferentemente de uma para outra. Esse tipo de empresa corre o risco de ser levado à descontinuidade, quer pela incapacidade de investir, gerada pela baixa remuneração do investimento, quer pela ausência total de rentabilidade, determinada pela existência de um custo interno elevado.

A importância do planejamento do lucro dá-se pela possibilidade de atualização sobre os fatores que o compõem, tais como: custos estruturais, custo de capital, custo direto e, em alguns casos, no próprio preço segundo Bernardi (1996). Os passos recomendados para o estabelecimento das metas de lucro são:

a) determinação do capital operacional: o capital operacional é formado pela soma dos recursos empregados na elaboração e comercialização de um produto ou serviço. Sua formação é analisada por dois aspectos.

Quanto a suas origens, o capital operacional pode ser:

- próprio: oriundo das operações da empresa (lucro) ou do investidor (capital inicial e aportes complementares);
- de terceiros: oriundo de fornecedores e outras fontes, tais como empréstimo.

No tocante os seus objetivos, o capital operacional apresenta-se como:

- de investimento: aquele necessário à aquisição da capacidade produtiva da empresa (bens do imobilizado);
- de giro: são os recursos financeiros necessários à utilização da capacidade produtiva, ou seja, compra de materiais, pagamento de salários e impostos etc.

2.2.2 Custos na Formação do Preço de Venda

2.2.2.1 Custo

É importante notarmos que custos e despesas não são sinônimos, pois os custos estão diretamente relacionados ao processo de produção de bens ou serviços. Enquanto os produtos ficam estocados os custos são ativados e só comporão o cálculo do resultado no momento de sua venda.

Já as despesas têm um tratamento contábil diferente, os valores referentes a gastos administrativos, gastos com vendas e ainda despesas financeiras, reduzem o resultado do período em que ocorrem.

Na prática, podem aparecer problemas para que se faça uma separação clara entre custos e despesas. Nesse caso, os procedimentos são os seguintes:

- Valores irrelevantes devem ser considerados como despesas (conservadorismo, materialidade).
- Valores relevantes que tem sua maior parte considerada como despesas, com característica de se repetirem a cada período, devem ser considerados apenas como despesa em sua íntegra (conservadorismo).
- Valores cujo rateio é extremamente arbitrário também devem ser considerados como despesas do período.

Somente os valores relevantes, que tem visível e claramente uma parte relacionada com os custos e outra relacionada com as despesas por critérios objetivos, é que devem ser divididos nos dois grupos.

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos podem ter dois tratamentos: ou como despesa do período em que incorrem, ou como investimento para amortização na forma de custo dos produtos a serem elaborados futuramente.

A primeira alternativa evita problemas de arbitrariedade e de rateio nos períodos futuros e evita a amortização integral num único período em caso de insucesso da pesquisa.

Devemos também atentar que nem todos os gastos ocorridos na produção são custos, é o caso da utilização de instalações, equipamentos e mão-de-obra para finalidades que não sejam a fabricação de produtos.

2.2.2.2 Custo Interno

O custo interno é obtido mediante o somatório dos gastos feitos por uma empresa para produzir e comercializar determinado produto ou serviço. Para a realização dessa tarefa, torna-se fundamental a existência de um sistema de custeio adequado, desenvolvido de acordo com as características próprias da empresa.

Os conceitos fundamentais usados para o cálculo do custo interno segundo Martins (1987) são os seguintes:

1. Custos diretos: são os custos que podem ser perfeitamente identificados com a unidade do produto, bastando, para isso, haver uma medida objetiva de consumo. Tal medida de consumo pode ser traduzida por quilogramas de materiais, horas de máquinas ou horas de mão-de-obra utilizadas na fabricação do produto, ou qualquer outra medida perfeitamente mensurável;

2. Custos de estrutura: referem-se aos custos com a estrutura fabril da empresa que, objetivamente, não podem ser perfeitamente identificados com uma unidade do produto. Normalmente, estão relacionados com as atividades desenvolvidas para manter e/ou fazer funcionar a estrutura fabril da empresa;

3. Custos variáveis: são os custos que oscilam de forma proporcional ao volume de produção;

4. Custos fixos: correspondem aos gastos fabris que estão intimamente relacionados com o período (mês ou ano) de fabricação, não mudando, proporcionalmente, com o volume de produção. Em alguns casos, podem ser identificados com a fabricação de um produto ou grupo de produtos. Devem estar relacionados com as atividades desenvolvidas pela empresa;

5. Despesas variáveis de vendas: compreendem os impostos incidentes sobre as vendas, comissões e eventuais royalties;

6. Margem de contribuição: é a diferença entre as Receitas e as Despesas Variáveis de Vendas e os Custos Variáveis. Corresponde ao valor excedente das vendas para cobrir os custos fixos e formar o lucro da operação;

7. Custo de reposição a valor presente: representa o valor a ser gasto pela empresa em determinada data para repor, em idênticas condições, os recursos consumidos no processo produtivo, considerando-se os ganhos e perdas financeiros decorrentes da recuperação dos impostos e do capital utilizado no financiamento do ciclo de produção;

8. Padrões: são índices tecnicamente calculados de materiais e custo de transformação (mão-de-obra, energia elétrica, depreciação etc.) necessários à elaboração de uma unidade do produto;

9. Valor presente: corresponde ao valor atual de um montante que será pago/recebido no futuro, ou seja, a um “Balanço”, no momento presente, dos ganhos e perdas financeiros à postergação do pagamento/recebimento;

10. Custos financeiros de produção: são os encargos financeiros do capital investido nos estoque de materiais diretos, produtos em elaboração e acabados, em decorrência do ciclo de fabricação do produto;

11. Despesas de estrutura: compreendem gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa. Regra geral refere-se ao período (mês ou ano) e não oscilam de acordo

com o volume de produção ou vendas. Em alguns casos, podem ser identificadas com as vendas de um produto ou grupos de produtos. A exemplo dos custos de estrutura estão relacionadas com as atividades para manter e/ou fazer funcionar a estrutura administrativa e comercial da empresa;

12. Elementos de custos: são os elementos de custos, considerados na determinação do custo total de um produto manufaturado;

13. Materiais diretos: também denominados matérias-primas, são insumos que realmente fazem parte do produto acabado, podendo ser claramente identificados e mensurados em uma unidade de produção. Normalmente, são os principais componentes do custo primário;

14. Mão-de-obra direta: um segundo elemento do custo primário é a mão-de-obra, aplicada diretamente na transformação da matéria-prima em produto acabado. Varia tão intimamente com o número de unidades produzidas, que se presume haver uma relação direta;

15. Custos indiretos de fabricação: outra categoria entre os elementos de custos são os indiretos, que incluem todos os custos, exceto matéria-prima, mão-de-obra e mão-de-obra direta, associados com a fabricação do produto:

a) Materiais auxiliares: necessários à conclusão do produto, mas cujo consumo em relação ao produto é tão pequeno ou tão complexo de ser apurado que seria antieconômico tratá-lo como material direto;

b) Mão-de-obra indireta: representa os salários e respectivos encargos sociais pagos aos empregados que não trabalham diretamente no produto, cujos serviços, porém, relacionam-se com processo produtivo, tais como: mestres, escriturários de fábrica, ajudantes gerais, etc.;

c) Outros custos indiretos: incluem água, manutenção, impostos, seguros e todos os que não podem ou diretamente identificados com o produto.

16. Despesas de vendas: também denominadas despesas comerciais, são aquelas incorridas no esforço de efetuar vendas, no armazenamento do produto acabado e em sua transferência para o cliente. Iniciam-se onde terminam os Custos de Fabricação, isto é, quando o produto for completado e encontrar-se à disposição para venda, encerrando-se normalmente com a entrega dos produtos ao cliente;

17. Despesas Administrativas: constituem uma classificação geral para cobrir itens não inclusos nas categorias acima, tais como despesas incorridas nos escritórios gerais – Contabilidade, Tesouraria – e na administração global dos negócios – Relações Públicas, Telefones, Despesas Legais, Tributárias etc.;

18. Despesas financeiras: incluem juros, despesas bancárias e outros gastos incorridos em função de transações comerciais.

2.3 Métodos de Custeio

Métodos de custeio são formas de apuração dos valores de custos dos bens, mercadorias ou serviços das entidades públicas e privadas. Segundo Eller (2000, p.79) “os métodos de custeio têm como função determinar o modo de como será atribuído custo aos produtos”.

Diversos são os métodos existentes, mas não se pode afirmar que um seja melhor ou que substitua o outro, pois são aplicáveis conforme as características das entidades, como ramo de atividade, porte, grau de detalhamento desejado dos valores de custos, objetivos gerenciais etc.

Ao escolher um sistema de custeio os analistas de custos devem posicionar-se em buscar um conjunto de preceitos, coordenados entre si que atenda a empresa, que seja funcional e que respeite o princípio da relação custo-benefício, ou seja: de nada adianta implantar um sistema de custeio muito detalhado em que as informações geradas não

justificam os valores gastos para produzi-las. Por outro lado, o sistema não pode ser tão sucinto que não gere as informações necessárias para a tomada de decisão.

Sistemas de custeio são os métodos de apuração de custos. Serão destacados alguns dos principais métodos de custeio abordados pela bibliografia de custos no Brasil, tais como: custeio por absorção, ao custeio variável, custeio padrão e o custeio ABC.

Para uma melhor compressão da abordagem sobre os métodos de custeio, existe a necessidade de tornar claro alguns conceitos segundo Martins (2003), quais sejam:

1. Qualificação dos custos:

- a) custo: é o valor de bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços.
- b) despesa: é o valor dos bens ou serviços não relacionados diretamente com a produção de outros bens ou serviços utilizados em um determinado período.
- c) gasto: é o valor dos bens ou serviços adquiridos pela empresa.
- d) desembolso: é o pagamento resultante das aquisições dos bens e serviços.
- e) perda: é o valor dos bens ou serviços utilizados de forma anormal e involuntária.
- f) desperdício: é o consumo intencional, que por algum motivo não foi direcionado à produção de um bem ou serviço.

É importante ressaltar ainda que um determinado bem em certo instante pode perfeitamente ser classificado em um determinado conceito, e com o desenvolver do processo produtivo poderá mudar de categoria ou mesmo estar incluído em mais de uma categoria. Para um melhor entendimento, os custos foram aglutinados em seis grupos (MARTINS, 2003):

- a) quanto ao seu objeto: quando relacionados com o tipo de atividade ou centro de custo, classificam-se em:
 - Aplicáveis: são custos que ocorrem durante a produção de bens ou serviços relacionados com a atividade fim do hospital ou serviço etc.;

- Inaplicáveis: são custos que não estão relacionados diretamente com a produção de um bem ou serviço hospitalar pertencente à atividade fim do hospital ou serviço.

b) quanto ao grau de detalhamento: este grupo está relacionado com o volume de produção:

- Custo unitário: custo de produção de um único produto ou serviço, obtido através da metodologia do custo por ordem de produção. Este método parte da aglutinação dos custos unitários para os custos totais de produção.

- Custo médio unitário: custo de produção de um único produto ou serviço, obtido através do custo total de produção de “n” produtos divididos pela quantidade destes produtos em determinado período. O sentido da aglutinação neste caso parte do custo total para o unitário.

- Custo total: é o custo para produzir “n” produtos ou serviços em hospital, serviço etc.

c) Quanto ao relacionamento com o nível de atividade: Estes custos relacionam-se com o nível de atividade produtiva, podendo ser classificado como:

- Custos fixos: São aqueles que com a estrutura de produção constante, não variam com a quantidade produzida.

- Custos variáveis: Seu montante, no período em estudo, varia diretamente proporcional a quantidade produzida.

- Custo misto escalonado: Sua variação é direta ao nível de atividade, porém não proporcional.

- Custo misto composto: Estes custos possuem parte fixa e parte variável. Uma varia diretamente proporcional à quantidade produzida e a outra mantém constante a qualquer nível de atividade.

d) ao elemento: neste caso, o custo é classificado por espécie (pessoal e encargos sociais, material de consumo e serviços de terceiros, etc.). Isto facilita a sua alocação ao sistema de apuração de custos e um controle isolado de cada categoria de custo (análise de tendência e de estrutura).

e) à incidência: esta classificação está relacionada com a incidência de cada espécie de custos ao processo produtivo:

- Diretos ao Produto: São aplicados diretamente ao produto.
- Indiretos ao produto: São os custos aplicados indiretamente ao produto. Podem, em alguns casos, até incidir diretamente, porém, apresentam dificuldades para controle individualizado, tendo-se que utilizar bases de rateio para sua alocação ao produto.

f) ao momento do cálculo: esta classificação está relacionada com a localização com os custos no tempo. Classificam-se em:

- Custos históricos: São custos já realizados. Seu cálculo serve para medir o desempenho empresarial.
- Custos futuros ou pré-determinados: São os custos calculados pelo método PEPS (primeiro a entrar primeiro a sair) objetivando o planejamento empresarial.

Os sistemas de custeio podem ser classificados (MARTINS, 2003):

a) quanto à natureza do processo produtivo:

- Ordens específicas de produção: baseia-se na agregação dos custos específicos de cada produto fabricado.
- Por série de produção: tipo de produção baseada na fabricação de vários produtos.

b) quanto ao tipo de custo escolhido:

- Históricos: tem como pressuposto principal a simplificação e contabilização dos valores tais como ocorreram.

- Pré-Determinados: estes custos são estabelecidos antes de realizar a produção, através de estudos de engenharia ou valores escolhidos como amostra de um período.

2.3.1 Custo por Absorção (Ou Integral)

Segundo Beulke (2005, p.32), “como o próprio nome indica, o sistema de custeio integral caracteriza-se pela apropriação de todos os custos aos produtos tanto variáveis como fixo ou então tanto diretos como indiretos”. A consequência é que nesse sistema se obtém um custo total do produto/mercadoria ou serviço que, acrescido de um resultado desejado, aponta certo preço de venda:

CUSTO VARIÁVEL	+ CUSTO FIXO
(OU CUSTO DIRETO)	+ CUSTO INDIRETO
	= CUSTO TOTAL
	+ RESULTADO (CRITÉRIO DECISÃO INTERNA)
	= PREÇO DE VENDA

Figura 2 - Demonstrativo do Preço de Venda

FONTE: Criado a partir de pesquisas do autor

Assim, as expressões custo total e resultado são características do custeio integral. Esse sistema de custeio é o mais tradicional, datando de uma época em que a participação dos custos fixos era relativamente baixa na composição geral do custo do produto, da mercadoria ou serviço. Da mesma forma, naquela ocasião o grau de competitividade no mercado era bem menos acentuado.

Nesse contexto, era permissível a adoção de critérios genéricos de apropriação dos custos fixos (*overhead*), pois eventuais erros (sub ou supercusteamento) não exerciam grandes influências, devido à pequena expressividade desses custos. Da mesma forma, em razão da

menor competitividade, era perfeitamente possível preestabelecer um resultado desejado para então obter um preço de venda a ser praticado.

Como se observa nessa modalidade de custeio, o preço de venda é função exclusiva do custo. O sistema se enquadra assim na primeira relação de custo e preço apresentada no tópico específico sobre as relações históricas entre esses dois elementos.

Na atualidade, essas condições se alteram. Os custos e as despesas fixas assumiram proporções bem mais significativas dentro da estrutura do custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços. De um lado, isso se deve à crescente automação da atividade empresarial, no sentido genérico, aumentando a participação do custo fixo de depreciações, leasing, seguros, aluguéis, manutenção etc.; e, de outro lado, houve também um sensível acréscimo das despesas ligadas à atividade mercadológica da empresa, caracterizadas pela pesquisa e pelo desenvolvimento de produtos, comunicação, serviços pós-venda etc.

A partir desse crescimento da participação nos custos fixos, rateios por critérios genéricos podem determinar erros consideráveis em termos de sub ou super custeamento de produtos, mercadorias e serviços.

Também é visível o aumento da competitividade diante da globalização da economia. Isso traz como consequência imediata a impossibilidade de estabelecer preços a partir exclusivamente da composição dos custos e das decisões internas das empresas. Muito pelo contrário, o preço nesse contexto é cada vez mais uma função externa, de mercado. Por essa razão, é razoável dizer que o custeio integral, do ponto de vista genérico do preço de venda, está se tornando um sistema menos ajustado ao atual contexto.

A impressão que se colhe na atividade prática é que esse sistema inspira uma maior segurança na mente de muitos empresários justamente pelo fato de apropriar todos os custos aos produtos e permitir o estabelecimento de um resultado para cada um deles. Existe certo

receio por parte de muitos empresários de que a utilização de outro sistema possa não assegurar o repasse de todos os custos aos produtos.

O sistema de custeio integral assegura, no entender desses empresários, a visão unitária de um custo total do produto e de seu resultado. Tal afirmativa poderia ser até verdadeira na medida em que ocorresse a plena ocupação da empresa e a certeza nos demonstrativos de resultados globais de que todos os custos serão efetivamente absorvidos.

À medida, porém, que isso não ocorra, é ilusório estabelecer um resultado para os produtos, imaginando que esse resultado efetivamente vá se realizar. Enquanto não houver um volume mínimo de atividade que permita a cobertura dos custos fixos, nenhum resultado ocorrerá, independentemente de estar, ou não, embutido nas planilhas de custos dos produtos.

A visão unitária da segurança do custo total e do resultado, em cada produto ou serviço, é assim absolutamente falaciosa. Muito ao contrário, a pré-atribuição dos custos fixos nas unidades dos produtos, por critérios genéricos, convencionais, pode acabar sendo justamente o fator de impedimento para que se alcancem volumes mínimos, compatíveis, tendente ou propulsores à geração de um resultado. Tal situação ocorre porque preços formados a partir desse conceito podem acabar sendo não competitivos e inibindo, conseqüentemente, volumes adequados de venda.

Mesmo com essas restrições, no entanto, não se pode simplesmente descartar o custeio integral como um sistema obsoleto. Em primeiro lugar, porque o custo tem outras abrangências além do preço de venda. Assim, do ponto de vista contábil, por exemplo, o custeio integral é o único sistema legalmente aceito no país.

Apesar do enfoque do preço de venda, existem inúmeras circunstâncias em que o custeio integral se justifica e pode ser utilizado, a saber:

- a) situação de um produto único: nessa circunstância, de qualquer forma, esse produto precisa absorver todos os custos;
- b) comportamento competitivo monopolista: o consumidor não tem alternativa, e o preço pode ser imposto pelo fabricante;
- c) novos produtos: é extremamente comum o lançamento de novos produtos, para os quais não existem parâmetros de mercado ou concorrência. O custeio integral pode nesse caso ser um parâmetro inicial;
- d) plena ocupação com mercados alternativos: em empresas que operam numa multiplicidade de mercados, com abrangência interna e/ou externa, tendo a sua capacidade de produção plenamente ocupada, a utilização de um ou outro sistema de custeio pode não ser muito relevante, desde que haja um bom resultado final;
- e) liderança de preços: empresas líderes de mercado que estabelecem preços e são seguidas pelas concorrentes podem alternativamente utilizar o sistema do custeio integral para essa finalidade.

Essas são algumas circunstâncias favoráveis ao uso do custeio integral. De modo geral, porém, esse é um sistema rígido e inflexível e, conseqüentemente, a tendência é de ser usado em menor escala no atual contexto de mercado globalizado.

2.3.2 Custeio Marginal (ou variável)

O custeio marginal parte do princípio de que um produto, uma mercadoria ou um serviço são responsáveis apenas pelos custos e pelas despesas variáveis que geram. Os custos e as despesas variáveis são os que variam com o volume de produção e vendas; logo, só existiriam se o produto existisse e não existiriam em circunstância contrária. São custos e despesas que surgem com o produto e desaparecem com ele. (MARTINS, 2003)

Assim, segundo a concepção desse sistema, somente tais custos e despesas constituem uma efetiva responsabilidade de um produto, uma mercadoria ou um serviço. Os demais

custos e despesas (custos e despesas fixas) constituem custos estruturais (mais vinculados a um período de tempo do que a uma unidade de produto). Por consequência, os custos e as despesas fixas, segundo os princípios desse sistema, não são de responsabilidade de um ou de outro produto, mas do conjunto deles.

No sistema de custeio marginal, só os custos e as despesas variáveis são apropriados aos produtos, às mercadorias ou aos serviços. Os custos e as despesas fixas não são a eles apropriados. Logo, não existem nesse sistema os conceitos de custo total e resultado do produto.

Existe, sim, um custo variável e uma margem de contribuição do produto, da mercadoria ou do serviço. Essa margem de contribuição decorre do comparativo do preço de venda (que, na concepção desse sistema, é mais função do mercado e menos do custo) com o custo variável desse produto.

Um preço de venda maior que o custo variável indica que o produto tem uma margem de contribuição positiva. Dessa forma, pode-se afirmar que a margem de contribuição é parcela com que cada produto contribui para a cobertura dos custos e despesas fixas da empresa e na formação de seu resultado.

Para que haja resultado positivo da empresa, é necessário que a soma da margem de contribuição de todos os produtos seja maior que o custo e a despesa fixa do período, conforme a figura 03 logo abaixo:

escala está ligada à já mencionada visão unitarizada do custo dos produtos por parte de muitas organizações.

Efetivamente, nele não existe a figura do custo total de um produto, uma mercadoria ou um serviço, o que gera em muitas empresas o temor da não cobertura dos custos totais.

O sistema exige, sem dúvida, maior visão, organização, controle e acompanhamento global da evolução dos negócios, estágio esse que não existe em muitas empresas, o que constitui um fator restritivo ao seu uso. Sua flexibilidade não pode ser interpretada como sinônimo de liberdade para que os produtos cubram tão somente os custos variáveis.

É imperioso que o conjunto dos produtos num mix de produção e vendas gere uma margem suficiente para cobrir também os custos / despesas fixas (que, embora não apropriados previamente, continuam existindo), sem o que não ocorre a formação do resultado para a companhia no período.

2.3.3 Custo-padrão

Segundo Martins (2003), “a mais eficaz forma de se planejar e controlar custos é a partir da institucionalização do Custo-padrão, que tanto pode ser usado com o Custeio por Absorção como com o Variável.”

Existem diversas acepções de Custo-padrão. Muitas vezes é entendido como sendo o Custo Ideal de produção de um determinado bem ou serviço.

Seria, então, o valor conseguido com o uso dos melhores materiais possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva etc.

Esta idéia de Custo-padrão ideal, em franco desuso, nasceu da tentativa de se fabricar um custo “em laboratório”, isto é, os cálculos relativos a tempo de produção (de profissional

ou de máquina). Por exemplo, seriam feitos com base em estudos minuciosos de Tempos e Movimentos, com experiências usando o funcionário mais bem habilitado, sem se considerar sua produtividade oscilante durante o dia, mas aquela medida num intervalo de tempo observado no teste. As perdas de material seriam apenas as mínimas admitidas como impossíveis de serem eliminadas pela Engenharia da Produção e assim por diante.

No final, Custo-padrão Ideal seria uma meta da empresa a longo prazo, e não a fixada para o próximo ano ou para um determinado mês. O uso do Custo-padrão Ideal é extremamente restrito, já que serviria apenas para comparações realizadas no máximo uma vez ao ano, por exemplo, para se ter uma idéia de quanto se evoluiu com relação a anos anteriores.

Há outro conceito de Custo-padrão muito mais válido e prático. Trata-se do Custo-padrão Corrente. Este diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto ou serviço, mas com a diferença de levar em conta as deficiências sabidamente existentes em termo de qualidade de materiais, mão-de-obra, equipamentos, fornecimento de energia etc. É um valor que a empresa considera difícil de ser alcançado, mas não impossível.

Diferencia-se o Padrão Corrente do Ideal em diversos pontos. O Corrente considera algumas ineficiências da empresa, só excluindo aquelas que a empresa julga possam de fato ser sanadas; o Ideal só exclui as que “cientificamente” não podem ser eliminadas.

O Corrente é levantado com base não só em estudos teóricos, mas também em “pesquisas e testes práticos”, mediante estudos e cálculos não distanciados da realidade; levam em conta os fatores de produção que a empresa realmente tem a sua disposição, como máquina que possui, mão-de-obra na qualidade que detém ou pode recrutar ou preparar no período etc.

O Ideal considera os melhores fatores de produção que a empresa deveria ter, mesmo que isso não fosse viável para ela de imediato.

O Corrente é uma meta de curto e médio prazo, enquanto o Ideal é de longo. Aquele fixa um montante que a empresa deverá empenhar-se para alcançar no próximo período, e este valor do qual deverá aproximar-se ao longo de vários anos, se provavelmente jamais alcançá-lo.

No que se diferencia então o Custo-padrão Corrente do Custo Estimado? Talvez a forma mais simples de se responder seja dizendo que o Padrão Corrente é o custo que deveria ser, enquanto o Estimado é o que deverá ser. Aquele é o que a empresa deveria alcançar, se conseguisse atingir certos níveis de desempenho, enquanto este é o que normalmente a empresa deverá obter.

O Custo-padrão Corrente é mais elaborado; exige que determinados estudos sejam feitos, enquanto o Estimado parte da hipótese de que a média do passado é um número válido e apenas introduz algumas modificações esperadas, tais como volume de atividade, mudança de equipamentos etc. O Custo-padrão Corrente é mais “científico”, no sentido de que faz a união entre aspectos teóricos e práticos da produção, enquanto o Custo Estimado só levaria em conta os práticos, podendo por isso nunca apontar defeitos ou ineficiências que seriam sanadas por aquele. (O Custo-padrão Ideal tende a ser, por outro lado, extremamente teórico).

2.3.3.1 Finalidades e Utilidades do Custo-padrão.

Segundo Martins (2003, p. 316),

(...) a grande finalidade do Custo-padrão é o planejamento e controle dos custos seu grande objetivo, portanto, é o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido. E isso nos leva à conclusão de que o Custo-padrão não é outra forma, método ou critério de contabilização de custo (como Absorção e Variável), mas sim uma técnica auxiliar. Não é uma alternativa, mas sim um coadjuvante.

A instalação do Custo-padrão não significa a eliminação de Custos a Valores Reais Incorridos (Custo Real); pelo contrário, só se torna eficaz na medida em que exista um Custo Real, para se extrair, da comparação de ambos, as divergências existentes.

É muitas vezes encontrada a idéia de que a empresa ou tem Custo Real ou tem Custo-padrão; pode existir a aceção de que Custo-padrão é uma forma mais sofisticada de se fazer Custo. Na verdade, o Padrão é uma base de comparação para o Real, e só tem de fato utilidade à medida que a empresa tem um bom Custo Real.

Custo-padrão nunca foi uma forma de simplificar a vida da empresa. Essa é uma idéia errônea, nascida de uma visão parcial do que seja esse Sistema. Custo-padrão implica sempre a adoção de mais trabalho por parte da empresa do que se não o tivesse. O custo-padrão não elimina o Real, nem diminui sua tarefa; aliás, a implantação do Padrão só pode ser bem-sucedida onde já exista um bom sistema de Custo Real (quer Absorção, quer Variável ou qualquer combinação entre eles).

Ainda Martins (2003, p.316) diz que:

Outra grande finalidade do Custo-padrão, decorrente da adoção de qualquer base de comparação fixada para efeito de controle, é o efeito psicológico sobre o pessoal. E este pode ser positivo ou negativo, dependendo da forma de tratamento dispensada à implantação.

Se o Padrão for fixado considerando-se metas difíceis, mas não impossíveis de ser alcançadas, acabará por funcionar como alvo e desafio realmente de todo pessoal. Mais ainda, se tiver sido firmado com a participação dos responsáveis pela execução. Se for fixado com base no conceito ideal, cada um já saberá de antemão que o valor é inatingível, que todo e qualquer esforço jamais culminará na satisfação máxima de objetivo alcançado, e poderá haver a criação de um espírito psicológico individual e coletivo amplamente desfavorável.

Mas, o sucesso mesmo do Custo-padrão vai depender do grau de seriedade que a empresa der à localização e saneamento das diferenças entre o Padrão e o Real. Perdida a

grande função de controle, desaparece a razão de ser do Custo-padrão. E controle culmina com as medidas de correção, não com os relatórios das divergências.

Conforme Martins (2003, p.318),

Outra importante utilidade decorrente do Custo-padrão diz respeito à obrigação que cria na empresa de registro e controle não só dos valores em reais de custos, mas também das quantidades físicas de atores de produção utilizados. Não que isso só ocorra com o Custo-padrão, mas com ele se converte numa prática; inevitável; prática essa de extraordinária importância.

Ao se fixar o Padrão, deve ser isso feito com base em quantidade e valor (por exemplo, quilogramas de material e preço por quilograma), para se poder, depois, avaliar onde estão as diferenças. E para a comparação, será necessário que o Custo Real também levante quantidade e valores consumidos. E esse fato irá realmente possibilitar melhores controles e análises por parte da empresa.

2.3.4 Custeio Baseado em Atividades (ABC)

ABC é um sistema de custos que visa quantificar as atividades realizadas por uma empresa, utilizando vetores (direcionadores) para alocar as despesas de uma forma mais realista aos produtos e serviços.

Segundo Silvestre, (2002, p.60):

Em razão da subjetividade apresentada quanto aos critérios de rateios utilizados, surgiu a aplicação dos sistemas de custos ABC (*Activity Based Costing*), o qual procura minimizar a utilização do rateio fazendo uma distribuição direta aos custos dos produtos. Para tal, procura evidenciar as atividades exigidas pelo produto aos diferentes departamentos dos setores produtivos e auxiliares, e em função do consumo dessas atividades alocarem os custos aos produtos. Há como fundamento que o produto consome atividades e estas consomem os recursos aplicados.

O princípio básico do ABC é que as atividades são as causas dos custos, e os produtos incorrem nestes mesmos custos através das atividades que eles exigem. O ABC, na prática, leva a um rastreamento de dados que habitualmente não são considerados nos sistemas de custeio tradicionais; por extensão, ele ajuda a redimensionar a mentalidade gerencial das empresas onde é aplicado.

Este método de custeio visa basicamente detectar os custos “ocultos” existentes para produzir bens e serviços, porém auxilia no descobrimento de custos reais dos produtos e processos, na análise mais precisa dos custos de administração e na aferição de propostas mais competitivas em relação aos concorrentes.

Os sistemas convencionais de gerenciamento de custeio não permitem análises mais consistentes quanto a problemas graves das empresas como retrabalhos de produtos defeituosos ou gargalos de produção. Medir passo a passo o processo produtivo permite a gerentes e supervisores a quantificação econômica de atrasos e ineficiências do processo produtivo.

Conforme Martins (1996, p.100),

Uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para concretização de um processo, que uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas.

Para as finalidades do sistema ABC, define-se atividade como sendo uma conjugação coordenada de recursos (mão-de-obra, materiais, tecnologia e ambiente) que visa à produção de determinado bem ou serviço (Nakagawa, 2001). Torna-se mais útil caracterizar uma atividade reduzindo-a a sua forma mais simples – processamento de uma transação. Um processo de transação pode ser descrito em termos de recursos, insumos, produtos e procedimentos, como ilustrado na figura 04.

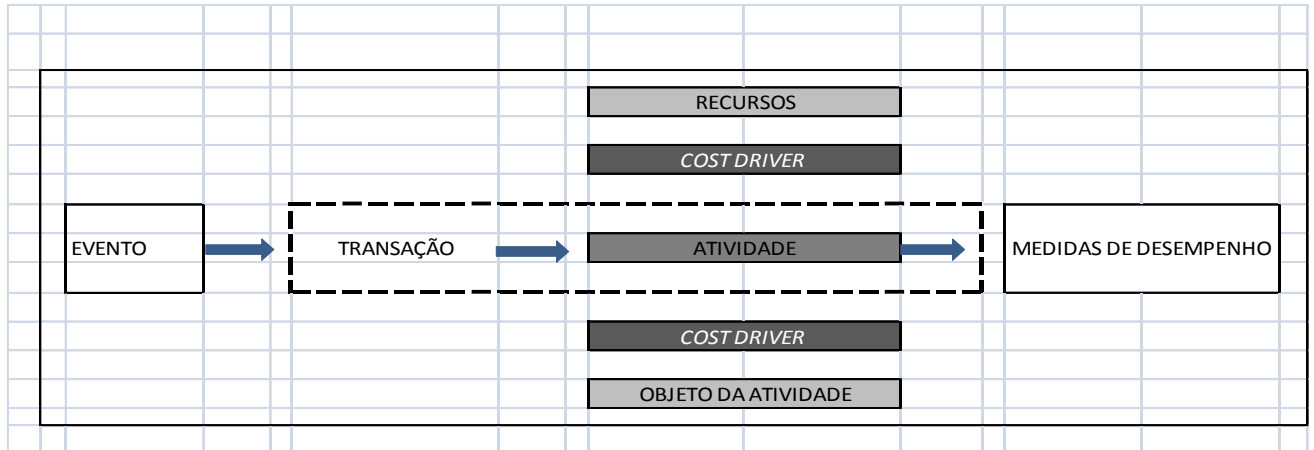


Figura 4 - A Atividade como Processamento de uma Transação

FONTE: Criado a partir de pesquisas do autor

O evento é uma consequência ou resultado de uma ação externa à atividade. Os eventos dão início à execução de uma atividade. A transação é um documento físico evidenciando os eventos e as atividades a que se referem. As transações podem ocorrer no início ou fim de uma atividade.

A principal classificação das atividades reconhece duas categorias (MARTINS, 2003):

- a) atividades primárias – quando diretamente relacionadas com as finalidades de uma determinada unidade da empresa; ou
 - b) atividades secundárias – quando servem de apoio a uma ou mais atividades primárias.
- São exemplos de atividades secundárias as atividades de treinamento, de supervisão, de secretaria etc.

Para a implantação de um sistema de custeio baseado em atividades é necessário que se faça a Identificação das atividades significativas desenvolvidas na empresa. São significativas as atividades que representam valores expressivos em termos de custos.

Para que se consiga definir as atividades significativas na empresa, deve-se ter um conhecimento profundo das operações da empresa, visto que as mesmas são diferentes de empresa para empresa.

Com a análise das atividades, pode-se elaborar uma lista das atividades desenvolvidas na empresa, conseguindo desta forma, decompor uma estrutura complexa (como a empresa considerada globalmente) em seus elementos administráveis, permitindo, ao mesmo tempo, à gerência, uma melhor visão de como estão sendo utilizados os recursos da empresa.

Uma atividade tem como objetivo atender às necessidades de um cliente, ou seja, o resultado de uma atividade destina-se ao atendimento da necessidade de um cliente. Esse cliente pode ser interno ou externo, não necessitando que esse seja o consumidor do produto da empresa. Como exemplo, pode-se citar aquele funcionário que usa em sua atividade o resultado de uma atividade anterior. Esse é cliente daquela última atividade. Conforme foi definido acima, as atividades descrevem como as empresas utilizam seus recursos no cumprimento de sua missão, ou seja, seus objetivos (NAKAGAWA, 2001).

Para que esses objetivos sejam atingidos, deve-se estudar a hierarquia das atividades sob as óticas de consumo de recursos pelas atividades e da alocação dos custos das atividades aos produtos. Segundo Bezerra e Pinheiro (1999), sob a ótica de consumo de recursos pelas atividades, sua hierarquia pode ser decomposta nos seguintes níveis:

- a) função: é constituída por um grupo de atividades que objetivam um fim comum;
- b) processo de negócio: é a rede de atividades interdependentes, abrangendo em muitos casos mais de um departamento, cuja união faz surgir os fatores necessários à concepção dos produtos, ou seja, o *output* de uma é o *input* da atividade subsequente;
- c) atividade: é formado por conjunto de tarefas que, por sua vez, são consideradas o menor segmento das operações empresariais, embora, dependendo do nível pretendido da profundidade da análise, podem se subdivididas em subtarefas. As atividades são ações necessárias para atingir as metas e os objetivos de uma função;
- d) tarefa: é a forma como se realiza a atividade. É um dos elementos básicos da atividade sendo formada por um conjunto de operações;

- e) operação: é considerada a menor unidade possível de trabalho para executar uma atividade. O detalhamento da atividade vai depender do objetivo que se pretende obter com a informação apurada. Se o objetivo é uma reorganização dos processos da empresa, deverá trabalhar com um nível maior de detalhamento das atividades, mas se o objetivo é saber o custo de produção poderá trabalhar com ênfase nos processos e atividades. A hierarquia das atividades sob a ótica de alocação dos custos das atividades aos produtos é assim subdividida por Costa e Teixeira (2000), visando à otimização na alocação dos custos das atividades;
- f) nível de unidade: define as atividades consumidoras de recursos, como por exemplo, mão-de-obra, materiais, energia, etc.;
- g) nível de lotes: define as atividades relacionadas à preparação de máquinas, como por exemplo, compra e movimentação de materiais, inspeção, etc.;
- h) nível de sustentação de produtos: define os recursos consumidos com marketing, engenharia de produtos e etc., para agregação de valor aos produtos, dando suporte ao departamento de vendas;
- i) nível de sustentação das instalações: define os recursos consumidos por parte da Administração, tais como ampliação e reformas no edifício, aquecimento, gás e etc..

2.3.4.1 Vantagens e Desvantagens do ABC

Todo método de custeio apresenta vantagens e desvantagens. Segundo Filho e Amaral (2000, p.35) as principais vantagens e desvantagens do ABC são:

Vantagens:

- a) com os atributos revelados pela análise das atividades, permite a identificação de detalhes importantes que estavam obscuros;
- b) como elemento da contabilidade estratégica de custo/gerencial, descortina uma visão de negócios, processos, atividades, que são de interesse direto e imediato para a competitividade da empresa;

- c) permite uma melhoria nas decisões gerenciais, pois se deixa de ter produtos “subcusteados” ou “supercusteados”;
- d) permite ações de melhoria contínua das tarefas para a redução de custos do overhead;
- e) facilita a determinação de custos que agregam ou não valor ao produto;
- f) é capaz de identificar e apresentar soluções aos possíveis gargalos;
- g) inova o critério de rateio, principalmente aos custos indiretos, evitando as distorções encontradas nos métodos tradicionais.

Desvantagens:

- a) por ser o ABC decorrente do método de custeio por absorção, ele carrega todas as limitações do mesmo;
- b) algumas informações não poderão ser tomadas com base nas informações desse critério;
- c) geração de informações confiáveis somente a longo prazo. O método irá precisar de constantes revisões;
- d) controle dificultado com empresas que possuem grande número de atividades;
- e) análise comparativa restrita;
- f) como ferramenta de terceirização, o ABC possui limitações, principalmente dentro das etapas da produção, pois fornecerá o custo do produto, e não seus componentes. Para a apuração de tal custo, é necessário analisar o componente como um produto isoladamente;
- g) sistema ABC é dispendioso;
- h) por causa das inúmeras atividades em que as operações são subdivididas, as áreas de responsabilidade quase inexistem;
- i) a apropriação das atividades aos produtos por meio de direcionadores tem apenas a vantagem de apurar custos aparentemente mais precisos;
- j) o ABC na sua forma mais detalhada não pode ser aplicável na prática;

- k) possui dificuldade prática quanto ao conceito de atividade.

Quanto ao método de custeio ideal para cada empresa, sempre haverá divergência entre os autores dos mais diversos métodos. O próprio sistema ABC demonstra isso, pois enquanto para uns é a solução dos problemas de informações gerenciais, para outros não passa de mais um sistema de custeio que apresenta os mesmos problemas dos sistemas de custeio chamados tradicionais.

2.4 Formação de Preço

A formação do preço de venda constitui-se numa das mais importantes tarefas do processo decisório empresarial. Na realidade, poderíamos afirmar que a definição do preço é o resultado do processo de decisão, refletindo os objetivos e estratégias da alta administração. (BERNARDI, 1996) Como tal, o preço de venda acaba sendo o item mais importante de todo planejamento do processo de decidir já que qualquer mudança causa um impacto direto no resultado desejado.

Apesar dessa importância, é comum as empresas analisarem seus preços para o estabelecimento de ações futuras sem a riqueza e clareza de detalhes que seriam necessários, o que acaba gerando decisões inadequadas, comprometendo as metas traçadas.

Entre diversas variáveis (BERNARDI, 1996) a serem observadas para formular ações relativas aos preços, destaca-se:

- h) Grau de consciência dos preços pelos consumidores: representa o nível de conhecimento do preço do produto ou serviço por parte dos consumidores. Altos níveis de consciência tornam difíceis as alterações de preços, pois seriam facilmente identificadas pelo mercado e contestadas.

- i) Grau de sensibilização a alterações nos preços (elasticidade da demanda): representa o impacto nos volumes vendidos, causado pelas alterações ocorridas no preço.

- j) O conhecimento da concorrência e seus preços: quando nos referimos à concorrência incluímos, além dos fornecedores de produtos e serviços semelhantes aos nossos, aqueles que, de alguma forma, possam atender à necessidade do consumidor (bens substitutos).

- k) A demanda esperada do produto: ou quanto se espera vender dos produtos (empresa e total do mercado). A demanda é quase sempre influenciada pelos preços. Produtos supérfluos ou secundários sofrem grande influência dos preços que, quando se elevam, provocam redução no volume vendido. Produtos inelásticos, isto é, pouco influenciados pelo preço, podem ter seus preços reduzidos ou elevados, sem que isso provoque oscilações significativas nos volumes comercializados.

- l) O nível de produção e/ou vendas que se pretende ou que se pode operar: além do conhecimento de seu próprio nível, é importante que a empresa tenha uma idéia de todo o mercado, o que, combinado com as informações sobre a demanda, poderá ser de extrema importância na definição das estratégias de aumento ou redução de preços.

- m) Os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto: com relação a estes itens, seu controle assume um papel tão importante quanto o planejamento, pois os desvios poderão comprometer totalmente os objetivos planejados.

- n) Os custos financeiros de gestão do produto: consiste em identificar o capital de giro necessário à operação, desde a aquisição dos insumos até o recebimento da venda e mensurar seu impacto nos preços.

O conhecimento prévio dessas e de outras variáveis que interagem no processo de planejamento e análise dos preços torna essa tarefa extremamente complexa, exigindo, por parte das empresas, um esforço para a estruturação de um sistema integrado de informações que possibilite aos administradores a tomada de decisões adequadas e a definição de uma eficiente política de preços.

Entre os fornecedores de informações destaca-se, no ambiente interno, a Contabilidade, particularmente a de Custos que, estruturada de forma dinâmica e apoiada em técnicas modernas de custeio – como o Custeio Direto e o Custeio Baseado em Atividades (ABC), além de conceitos avançados de análise de valor, custo de reposição e valor presente, tornam-se uma importante ferramenta no processo da gestão dos preços.

2.5 Planejamento e Determinação da Margem de Lucro

A definição da margem de lucro esperada de um produto ou serviço é uma das mais importantes atividades do planejamento empresarial. É por meio dela que garantimos a remuneração do investidor e a continuidade dos negócios da empresa. Apesar disso, a margem de lucro é estabelecida, muitas vezes, de forma arbitrária devido à falta ou inadequação das informações utilizadas em seu cálculo. (SARDINHA, 1995)

Existem, inclusive, empresas que nem se preocupam com a definição de suas necessidades de lucro ou com a determinação de seus preços, seguindo simplesmente aqueles praticados pela concorrência, admitindo que: “se a concorrência pratica esses preços e sobrevive, é porque ela deve estar gerando um lucro satisfatório”.

Tal raciocínio, aparentemente correto por colocar o mercado como fator determinante de preço, carece, no entanto de conteúdo, pois não leva em conta diferenças estruturais existentes entre as empresas, que fazem com que os custos variem diferentemente de uma para outra. Esse tipo de empresa corre o risco de ser levado à descontinuidade, quer pela incapacidade de investir, gerada pela baixa remuneração do investimento, quer pela ausência total de rentabilidade, determinada pela existência de um custo interno elevado.

A importância do planejamento do lucro dá-se pela possibilidade de atualização sobre os fatores que o compõem, tais como: custos estruturais, custo de capital, custo direto e, em alguns casos, no próprio preço segundo Bernardi (1996). Os passos recomendados para o estabelecimento das metas de lucro são:

- b) determinação do capital operacional: o capital operacional é formado pela soma dos recursos empregados na elaboração e comercialização de um produto ou serviço. Sua formação é analisada por dois aspectos.

Quanto a suas origens, o capital operacional pode ser:

- próprio: oriundo das operações da empresa (lucro) ou do investidor (capital inicial e aportes complementares);
- de terceiros: oriundo de fornecedores e outras fontes, tais como empréstimo.

No tocante os seus objetivos, o capital operacional apresenta-se como:

- de investimento: aquele necessário à aquisição da capacidade produtiva da empresa (bens do imobilizado);
- de giro: são os recursos financeiros necessários à utilização da capacidade produtiva, ou seja, compra de materiais, pagamento de salários e impostos etc.

O valor total do capital operacional empregado nas operações de uma empresa pode ser obtido por meio da aplicação da fórmula a seguir:

$$CO = Im + (Ac - (Pc - Em))$$

onde:

Co= Capital operacional

Im=Valor do imobilizado

Ac =Valor do ativo circulante

Pc =Valor do passivo circulante

Em = Valor dos empréstimos

Como base, poderão ser utilizados os valores do balanço contábil, desde que se façam as adições e eliminações necessárias para que se represente o valor econômico das contas e não apenas o patrimonial (BERNARDI, 1996). Entre esses ajustes, destaca-se:

- a tradução dos valores em uma data-base única, por meio da utilização dos conceitos de valor presente e custo de reposição;
- a eliminação das contas que não possuem valor econômico de realização, como as despesas pagas antecipadamente e alguns tipos de investimentos (Finor, Finam, Embraer etc.), entre outras;
- o expurgo dos valores de aplicações, investimentos e imobilizados não necessários à atividade da empresa;
- a tradução dos bens do ativo imobilizado por seu valor de realização e não por seu valor contábil;
- a inclusão de bens operacionais que, para efeito de planejamento tributário, tenham sido realizados como despesa.

O cálculo do capital operacional pode, também, ser efetuado por linha ou produto, dependendo da necessidade da empresa e das informações disponíveis.

- c) cálculo da margem de lucro necessária: a definição das margens de lucro está intimamente relacionada com o custo de oportunidade do investidor em suas diversas oportunidades de utilização dos recursos aplicados no negócio. Isso significa que se o

empresário possui diversas opções para aplicar seu dinheiro e escolheu determinada atividade, esta deve proporcionar-lhe a maior rentabilidade entre as várias alternativas. Como, porém, é difícil analisar e comparar as opções que o investidor tem para aplicar seus recursos, a regra geral é que as empresas busquem, na determinação de suas margens de lucro, uma rentabilidade que seja, no mínimo, semelhante à oferecida pelo mercado financeiro (longo prazo). Em casos especiais, como ausência de concorrência (monopólios e oligopólios), novidade tecnológica, exclusividade e negócios de alto risco envolvido, a definição das margens de lucro não segue a regra anterior e é determinada quase sempre mediante critérios empíricos.

Outra observação que deve ser feita diz respeito àquelas empresas em que o capital de terceiros, oriundo de empréstimos, tem grande participação na formação do capital operacional. Nesses casos, a rentabilidade exigida por tais recursos pode ser diferente da desejada pela empresa, obrigando, assim, a um aumento da margem ou, se o mercado não permitir, a uma perda de parte dela.

O cálculo da margem de lucro, tendo como base o capital operacional, é realizado aplicando-se a fórmula:

$$VLM = (VCOP \times MLDI) + (VCOT \times CCT)$$

onde:

VML = Valor da margem de lucro necessária

VCOP = Valor do capital operacional próprio

MLDI = Porcentagem de margem de lucro desejada pelo investidor

VCOT = Valor do capital operacional de terceiros

CCT = Percentagem do custo do capital de terceiros

- d) cálculo da previsão de vendas: planejar é uma atividade inerente a qualquer tipo de empresa, independentemente do tamanho, ramo de negócio e participação no mercado. Entre as diversas atividades que compõem o planejamento empresarial, uma das mais importantes, que se torna o alicerce de todo o processo, é a previsão de vendas. É necessário saber quanto à empresa planeja vender os seus produtos ou serviços, pois essa expectativa é ponto de partida, direta ou indiretamente, de todas as decisões seguintes.

As vendas podem depender de muitos fatores – crescimento populacional (geral ou específico), situação da economia mundial, movimentos dos mercados interno e externo, esforços para aumentar a participação da empresa no mercado, ações governamentais, entre outros – que, muitas vezes, tornam seu cálculo bastante complexo e sujeito a muitos questionamentos. Apesar dessas dificuldades, uma previsão de vendas, por mais imperfeita que seja, será sempre um elemento fundamental para o processo de planejamento.

Com relação à determinação das margens de lucro, as previsões de vendas são extremamente importantes à medida que nos fornecem a base de cálculo para a margem de lucro necessária para a empresa, permitindo assim a realização de simulações e a obtenção de percentuais que poderão, posteriormente, ser aplicados na formação dos preços de cada um dos produtos comercializados.

- e) cálculo da margem de lucro residual: a margem de lucro residual é obtida subtraindo-se da previsão de vendas o valor do custo interno da empresa. Ela indica a remuneração a ser alcançada pela empresa em suas operações. Se essa

margem apresentar-se acima da determinada no item anterior, há indicação que a empresa detém uma vantagem competitiva em relação à concorrência, que poderá ser utilizada para aumentar sua rentabilidade ou para permitir melhoria em sua posição de mercado. Caso contrário, a relação entre as margens de lucro indicará o nível de perda que a empresa terá se não conseguir reduzir seus custos, de modo a aproximá-los do custo-meta.

O cálculo da margem de lucro residual é realizado conforme apresentado a seguir:

$$\text{MLR} = \text{VPV} - \text{DDV} - \text{CPV} - \text{DAC}$$

sendo:

MLR = Margem de lucro residual

VPV = Valor da previsão de vendas

CPV = Custo dos produtos vendidos

DVV = Despesas variáveis de venda

DAC = Despesas administrativas e comercialização (orçadas)

- f) cálculo do percentual de lucro sobre as vendas: tendo à disposição os dados anteriormente comentados, podemos efetuar as análises necessárias e determinar qual o valor da taxa de lucro a ser considerada, apurando-se, a seguir, os percentuais sobre vendas que permitirão alcançá-la. Esse cálculo é feito a partir da fórmula a seguir apresentada:

$$\%LV = \text{VMLD} / \text{VPV}$$

sendo:

$\%LV$ = Porcentagem de lucro sobre as vendas

VMLD = Valor da margem de lucro determinada

VPV = Valor da previsão de vendas

Os percentuais de lucro podem ser determinados globalmente ou por produto, linha, filial etc., dependendo da necessidade da empresa e informações disponíveis.

2.5 Cálculo do Preço de Venda Baseado no Custo Interno

Para fins de cálculo do preço de venda baseado na estrutura interna de gastos da empresa, o primeiro passo consiste na determinação do custo do produto, tecnicamente determinado para a fabricação de uma simples unidade ou peça, ou para certo número de unidades de um produto, durante período específico em futuro próximo. O preço-base a vista correspondente a: CUSTO X MARK-UP

O custo do produto, na realidade, compreende duas partes (SARDINHA, 1995): “um custo” e “um padrão”. Padrão é uma medida ou método cuidadosamente determinado para executar uma tarefa, isto é, fazer uma mesa, montar um rádio etc.

O padrão deve ser imaginado em termos de itens específicos como quilos de material, horas de trabalho (MO) direto requerido e horas de capacidade da fábrica a serem usadas. Descrevemos, a seguir, os elementos que formam o preço básico, isto é, o Custo dos Materiais Diretos, o Custo de Transformação e Mark-up.

2.5.1 Custo dos Materiais Diretos

Conceitualmente, são todos os esforços despendidos para aquisição do material até o momento de sua utilização devem fazer parte do custo. (MARTINS, 1987). Entretanto, é mais objetivo o tratamento de alguns itens que compõem o custo dos materiais como gastos indiretos, devido à dificuldade de apropriá-los a um material específico. Exemplo dessa problemática são os gastos ocorridos com o recebimento, inspeção e armazenamento dos materiais.

Dessa forma, definam-se como custos básicos dos materiais os seguintes:

- (+) Custo da fatura (mercado)

- (-) Descontos dados na fatura (incondicionais)

- (+) Despesas acessórias (frete e seguros)

- (+) Imposto não recuperável não incluso no preço (IPI)

- (-) Imposto recuperável incluso no preço (ICMS)

Vale lembrar que os itens descritos devem ser valorizados a custos de reposição, a valor presente, o que nos encaminha para a seguinte pergunta: custos de reposição a valor presente em que data?

- a) da venda (fechamento do pedido);
- b) da produção;
- c) da entrega do produto;
- d) do recebimento da venda.

O custo de reposição deve corresponder ao da data de entrega, pois é nesse momento que se reconhece a receita, confronta-se o custo e apura-se o resultado.

2.5.2 Custo de Transformação

O custo de transformação pode ser encarado por dois aspectos (BERLINER, 1992):

- a) sistema de custeio direto;
- b) sistema de custeio por absorção.

No sistema de custeio direto, fazem parte do custo do produto apenas os gastos variáveis. No sistema de custeio por absorção, todos os custos, fixos e variáveis, são incorporados ao produto. Aqui, também o conceito a ser empregado é o preço de reposição a valor presente, observada a época da entrega do produto.

Em qualquer um dos sistemas, é calculada uma taxa horária por centro de custo para valorização das horas de trabalho necessárias à execução de determinado produto. Essa taxa pode ser calculada de duas maneiras:

1. Quando a unidade de trabalho é hora-homem

$$\text{TCT} = \frac{a + b + c + d}{e \times f \times g}$$

$$e \times f \times g$$

a = Salário total dos empregados diretos

Consideram-se empregados diretos todos os dos centros de custo produtivos que trabalham especificamente com o produto. O valor total é obtido pela soma dos salários normais mais os adicionais legais (hora extra adicional de periculosidade, adicional noturno). Não devem ser incluídos os valores pagos mensalmente a título de férias e/ ou 13º salário.

b = Encargos sociais sobre salários

A apuração do valor total dos encargos sociais é feita considerando-se os percentuais-padrão incidentes sobre os salários, o que poderá mudar de acordo com a atividade da empresa. A seguir, apresentamos uma relação dos principais componentes de encargos sociais e os percentuais correspondentes a uma empresa industrial:

Encargos diretos

INSS.....	20,00%
Salário educação.....	2,50%
Seg. Acidente Trabalho.....	2,50%
Sesi.....	1,50%
Senai.....	1,00%
Incra.....	0,20%
Sebrae.....	0,60%
FGTS.....	<u>8,00%</u>
Subtotal (A)	36,30%

Encargos diretos cumulativos

Férias ((100/11) x 1,33).....	12,12%
13º Salário (100%/11).....	<u>9,09%</u>
Subtotal (B)	21,21%

Encargos indiretos

Multa FGTS (40% x 8% x 50%).....	1,6%
Aviso prévio indenizado (50% / 2 /11)...	2,27%
Auxílio-doença (estimativa).....	<u>0,50%</u>
Subtotal (C)	4,37%

Outros encargos

(D) Incidência de (A) sobre (B).....7,70%

Total (A + B + C + D) 69,58% = 70%

c = Outras despesas com pessoal

Corresponde aos demais gastos variáveis vinculados ao pessoal, tais como assistência médica, transporte, refeição, etc.

d =Gastos gerais de fabricação variáveis

São compostos pelos seguintes itens:

- a) energia elétrica;
- b) gás;
- c) ferramentais, eletrodos, materiais auxiliares e outros itens de consumo direto.

e = Número de empregados

Quantidade de empregados corresponde aos valores apurados no item a

f = Número de horas disponíveis no “mês médio”

As horas disponíveis por empregados no “mês médio” são calculadas de acordo com a fórmula:

$$f = f1 \times f2$$

$f1$ = Número de dias disponíveis no “mês médio”:

dias do ano..... 365

nº de domingos do ano.....52

nº de sábados do ano.....52

nº de dias de férias no ano.....30

dias de férias nos sábados e domingos.....8

dias de feriados legais.....12

nº de feriados nos sábados e domingos.....2

dias disponíveis $229 : 11 = 21$ dias

$f2$ = horas disponíveis por dia:

44 horas semanais: 5dias = 8,8 horas por dia

$f = 21$ dias x 8,8 horas = 184,80 horas/mês

g = corresponde à produtividade esperada da área

Observação:

Pode-se ainda considerar como dias parados para efeitos do cálculo acima as manutenções previstas, limpezas de equipamento etc. As paradas extraordinárias do tipo greve, quebras de equipamentos, falta de material etc. devem ser tratadas como custo fixo industrial.

2. Quando a unidade de trabalho é hora-máquina

$$TCT = \frac{a + b + c + d}{m \times g}$$

$m \times g$

A diferença em relação ao cálculo anterior reside apenas no denominador que, neste caso, passa a ter como componente as horas-máquinas médias disponíveis(m), calculadas conforme demonstrado a seguir:

$$m = m1 * m2$$

$m1$ = número de dias disponíveis no “ mês médio”

dias do ano.....365

nº de domingos do ano.....(52)

nº de sábados do ano.....(52)

dias de feriados legais.....(12)

nº de feriados nos sábados e domingos.....2

$m_2 = \text{horas-máquina disponíveis por dia}$

$\text{N}^\circ \text{ de turnos (3) x horas por turno (8) x n}^\circ \text{ de máquinas}$

$\text{disponíveis(10) = 240}$

horas por dia

$m = 21 \text{ dias x } 240 \text{ horas} = 5.040 \text{ horas/mês}$

2.6 Mark-up

O *mark-up* é um índice (SARDINHA, 1995) – multiplicador ou divisor – que, aplicado ao custo do produto, fornece o preço de venda. Normalmente, integram o *mark-up* os seguintes elementos:

- a) PIS/COFINS;
- b) ICMS;
- c) comissões;
- d) despesas administrativas;
- e) despesas fixas de vendas;
- f) despesas financeiras (aquelas não associáveis aos produtos);
- g) despesas fixas de fabricação (quando utilizada sistemática de custeio direto);
- h) lucro.

Quando é utilizado um sistema de custeio por atividade (ABC), parte dos integrantes do *mark-up* é atribuída ao custo dos produtos.

EXEMPLO PRÁTICO

Preço à vista: a seguir, demonstraremos a forma de determinação do preço à vista de determinado produto, utilizando os sistemas de custeio por absorção e custeio direto.

Definição dos padrões: os padrões, conforme já mencionado, refletem as quantidades tecnicamente calculadas de materiais e custo de transformação, necessárias para a elaboração de uma unidade de produto. A planilha em que essas informações são apresentadas é chamada de ficha técnica, e a correspondente ao produto-objeto de nosso exemplo é apresentada a seguir:

ABC	Ficha técnica			
Produto: Peça XYZ				
Lote: 1	Materiais Utilizados			
Código	Descrição	U.M.	Quantidade	
Padrão A	Tubo de Aço Med. 00 x 00 x 00	Kg	1,38	
Custo de Transformação				
de Custo	Operação		U.T.	Tempo padrão
1	Cortar		H.H	6,00"
2	Tornear		H.M	12,45"
3	Rebarbar		H.H	3,50"

Fonte: CUSTOS, Ferramentas de Gestão: Ed. Atlas, 2000.

Custo de reposição a valor presente dos materiais: conhecendo-se o custo de reposição das matérias-primas e materiais, a transformação a valor presente é efetuada pela aplicação da seguinte fórmula:

$$C = \frac{V}{(1+i)^n} + \frac{D}{(1+i)^n} - \frac{ICMS}{(1+i)^n} - \frac{IPI}{(1+i)^n}$$

sendo:

C = Custo de reposição a valor presente

V = Valor total da nota fiscal

D = Valor das despesas acessórias

ICMS = Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, quando recuperável

IPI = Imposto sobre Produtos Industrializados, quando recuperável

I = Taxa de deflação determinada pela empresa

n = Prazo de financiamento correspondente

Exemplo:

Item	Valor	Prazo	
Valor total da NF	110.00	60 dias	
Despesas acessórias	15.00	30 dias(*)	
ICMS 17%	17.00	24 dias	
IPI 10%	10.00	7 dias	
(*) Considerando-se cobrado fora da fatura da mercadoria			

Fonte: CUSTOS, Ferramentas de Gestão: Ed. Atlas, 2000.

Taxa de deflação = 5% a.m ou 0,1628 a.d.

Aplicando-se a fórmula e os dados acima a nossa ficha técnica, obtemos os seguintes valores:

$$C = \frac{110}{(1 + 0,001628)^{60}} + \frac{15}{(1 + 0,001628)^{30}} + \frac{17}{(1 + 0,001628)^{24}} - \frac{10}{(1 + 0,001628)^7}$$

$$C = \frac{110}{1,1025} + \frac{15}{1,0500} + \frac{17}{1,0398} - \frac{10}{1,0114}$$

$$C = 99,77 + 14,29 - 16,35 - 9,89$$

$$C = 87,82$$

Custo total dos materiais utilizados na ficha técnica = $87,72 \times 1,38 = 121,19$

Custo de transformação a valor presente: para o cálculo do custo de transformação a valor, são apresentadas as seguintes informações adicionais:

Tabela 01

Salário-base	10	100.000,00	420.000,00	78.000,00
Encargos sociais	0	68.000,00	285.600,00	53.000,00
Energia elétrica	20	3.200,00	127.500,00	21.500,00
Outros materiais diretos	30	8.000,00	17.500,00	5.500,00
Unidades de trabalho		108.000"	268.800"	96.000"

Fonte: CUSTOS, Ferramentas de Gestão: Ed. Atlas, 2000.

Além das informações apresentadas pelo centro de custo, são previstos também para o período \$ 1.800.000 como Despesas Gerais de Fabricação.

Da mesma forma como procedemos para como os materiais, efetuamos o cálculo do valor presente dos itens constitutivos do custo de transformação, aplicando a fórmula a seguir:

$$CTVP = \frac{VOCT}{(1 + i)^n}$$

$$(1 + i)^n$$

sendo:

CTPV = Custo de Transformação a Valor Presente

VOCT = Valor Original do Custo de Transformação

I = Taxa de Deflação Determinada pela Empresa

n = Prazo de Pagamento da Despesa

Aplicando-se a fórmula acima e utilizando os valores da Tabela 01, obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 02

Conta	Centro de custo 1		Centro de custo 2		Centro de custo 3	
	Custeio direto	Custeio absorção	Custeio direto	Custeio absorção	Custeio direto	Custeio absorção
Salário-base	98.386	98.386	413.225	413.225	76.742	76.742
Encargos sociais	68.000	68.000	285.600	285.600	53.040	53.040
Energia elétrica	3.098	3.098	123.420	123.420	20.812	20.812
Outros materiais diretos	7.619	7.619	16.667	16.667	5.238	5.238
Total dos gastos diretos	177.103	177.103	838.912	838.912	155.832	155.832
Rateio das DGF(*)		272.037		1.288.600		239.363
Total absorção		449.140		2.217.512		395.195
Unidades de trabalho	108.000	108.000	268.800	268.800	96.000	96.000
Valor da Taxa	1,64	4,16	3,12	7,91	1,62	1,62

Considerando-se os valores apurados, o nosso custo de transformação é de:

$$\text{Custeio direto: } 54,38 = [(6 \times 1,64) + (12,45 \times 3,12) + (3,50 \times 1,62)]$$

$$\text{Custeio absorção: } 137,64 = [(6 \times 4,15) + (12,45 \times 7,91) + (3,50 \times 4,12)]$$

Cálculo do *mark-up* a valor presente

Tabela 03

Descrição	Prazo de Pagto	Porcentagem de juros	Porcentagem Histórica		Porcentagem a Valor Presente	
			Absorção	Direto	Absorção	Direto
Preço de venda			100,00	100,00	100,00	100,00
(-) ICMS	24	5,00	17,00	17,00	16,35	16,35
(-) Cofins	30	5,00	2,00	2,00	1,90	1,90
(-) PIS	30	5,00	0,65	0,65	0,62	0,62
(-) Comissões	45	5,00	6,00	6,00	5,58	5,58
(-) Desp. adm./financeiras			10,00	10,00	10,00	10,00
(-) Desp. fixas de vendas			7,00	7,00	7,00	7,00
(-) Desp. fixas fabricação				15,40		15,40
(-) Lucro			10,00	10,00	10,00	10,00
<i>Mark-up</i> divisor			47,35	31,95	48,55	33,15
<i>Mark-up</i> multiplicador			2,112	3,13	2,06	3,0166

Determinação do preço-base a valor presente e cálculo da margem de contribuição:

Tabela 04

Produto A	Custo absorção	Custo direto				
Matéria-prima	121	121				
Custo de transformação	138	55				
Custo total	259	176				
<i>Mark-up</i> para preço a vista	2,060	3,0166				
Preço-base a vista	533	533				

Deduzindo-se do preço a vista os custos e despesas correspondentes, teríamos no custeio direto a seguinte Margem de Contribuição:

Preço a vista..... 533

ICMS – 16,35%	87
PIS / COFINS – 2,54%.....	13
Comissão –5,58%	30
Custo operacional.....	176
Margem de contribuição.....	227 = 42,50%

Composição da margem de contribuição (MC):

MC = 42,50% - Desp. Administrativas	=	10,00%
Desp. Fixas vendas	=	7,00%
- Desp. Fixas Fabr.	=	15,50%
- Lucro Bruto	=	10,00%

Cálculo do preço a prazo: nas vendas a prazo, o preço deve levar em consideração o “custo financeiro” do financiamento que o cliente obtém da empresa. Na fixação do preço a prazo, principalmente em mercados altamente competitivos, muitas vezes surgem as seguintes dúvidas:

- como calcular o custo financeiro efetivo?
- qual a taxa de custo financeiro a ser utilizada?
- qual o efetivo de inclusão do custo financeiro sobre os impostos?
- que metodologia utilizar para a fixação do prazo?

Ao financiar o cliente com recursos próprios, a empresa está reduzindo sua capacidade operacional e, portanto, o lucro será reduzido na mesma proporção. Dessa forma,

o custo a ser repassado ao cliente deve ser o mesmo considerado na determinação das margens de lucro. Sendo este maior que as taxas financeiras de mercado, a empresa deve incentivar os clientes a se financiar por meio das instituições existentes no mercado; caso contrário, poderá ela mesma financiar o cliente (desde que haja sobra de recursos), o que lhe trará uma receita financeira extraordinária.

Entretanto, não basta acrescentar essa porcentagem ao preço de venda, pois sobre ele incidem impostos e o efeito final não seria o esperado. Deve-se utilizar uma fórmula que faça com que o preço a prazo traga o mesmo retorno que o preço a vista.

A fórmula sugerida para chegar ao preço a prazo, conforme a conceituação exposta, é a seguinte:

$$PVp = \frac{MC + Custo}{(1+i)^n - DV}$$

onde:

PVp = Preço de venda a prazo

MC = Valor da margem de contribuição a vista

$Custo$ = Valor do custo à vista

I = Taxa de juros para financiamento da venda

N = Prazo de recebimento da venda

Porcentagem DVV = Porcentagem de despesas variáveis de venda a vista

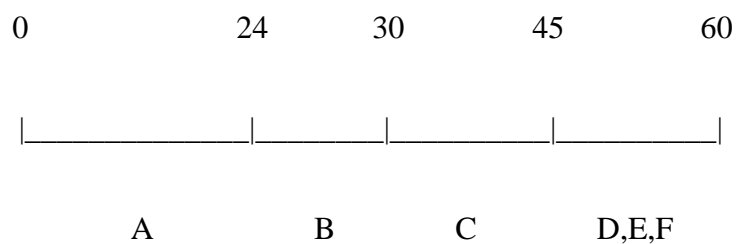
Considerando-se um prazo do pagamento das vendas de 60 dias e taxa de juros de 5% ao mês, mostraremos a seguir uma confrontação entre os métodos usualmente utilizados para calcular o preço de venda a prazo e a fórmula proposta.

1. Custo financeiro por fora

$$\text{Preço de Venda a Prazo} = \text{Preço a Vista} \times (1 + i)^2$$

$$= 533 \times 1,1025 \rightarrow 588$$

Conciliação financeira do cálculo:



Item	Prazo de Pagamento	Valor futuro	Valor presente			
A – ICMS	24	100	104			
B – PIS/Cofins	30	16	15			
C – Comissões	45	35	33			
E – Margem de Contribuição	60	194	227			
Subtotal			555			
F – Receita	60	588	533			
Perda Financeira da Empresa		-	(22)			

2. Custo financeiro “por dentro” (*no mark-up*)

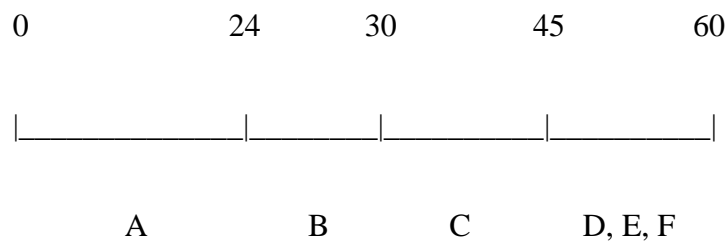
$$\text{Preço de venda a prazo} = \underline{\hspace{2cm}} \text{Custo} \underline{\hspace{2cm}}$$

$$1 - (\%MC + \%DVV + \%DF)$$

$$= \frac{176}{1 - (42,50\% + 24,47\% + 10,25\%)}$$

$$= 772$$

Conciliação financeira do cálculo:



Item	Prazo de Pagamento	Valor futuro	Valor presente			
A – ICMS	24	131	126			
B – PIS/Cofins	30	20	19			
C – Comissões	45	47	44			
E – Margem de Contribuição	60	194	176			
Subtotal			592			
F – Receita	60	772	700			
Ganho Financeiro da Empresa		-	108			

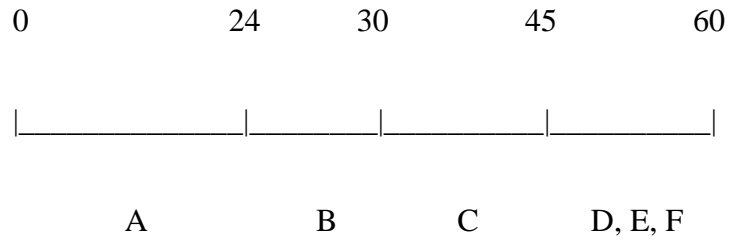
3. Fórmula proposta

$$\text{Preço de venda a prazo} = \frac{MC + \text{Custo}}{(1 + i)^n - \%DVV}$$

$$= \frac{227 + 176}{(1 + 0,05)^2 - 24,4\%}$$

$$= 608$$

Conciliação financeira do cálculo:



Item	Prazo de Pagamento	Valor futuro	Valor presente			
A – ICMS	24	101	99			
B – PIS/Cofins	30	16	15			
C – Comissões	45	37	34			
E – Margem de Contribuição	60	258	227			
Subtotal			551			
F – Receita	60	608	551			
Resultado Financeiro da Empresa		-	0			

3 METODOLOGIA

Na classificação metodológica da Pesquisa: classifica-se como descritiva, pois conforme Gil (1999) apud Moura, Dallabona e Lavarda (2010, p.8) uma pesquisa é considerada descritiva quando possui como principal objetivo apresentar características de determinada população ou fenômeno, através da aplicabilidade da pesquisa aplicada.

Andrade (2002) apud Cruz, Marques, Silva e Cogan (2010, p.8) salienta que: “esse tipo de pesquisa preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador.”

Segundo Vergara (2000) apud Walter (2010, p.158) a pesquisa descritiva: “pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

No que tange aos procedimentos metodológicos, ou seja, a maneira como será conduzida a pesquisa afim da obtenção dos dados deste estudo, esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica, pois segundo Gil (1999) apud Moura, Dallabona e Lavarda (2010, p.8) este tipo de procedimento: “tem como direcionador a ideia de pautar seu desenvolvimento sobre material bibliográfico já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS PARCIAIS

Esta seção contém o resultado preliminar da pesquisa, o qual se originou da análise parcial dos dados que proporcionou à identificação da primeira categoria de estudo exposta a abaixo.

Distribuição de Micro e Pequenas Empresa por Região

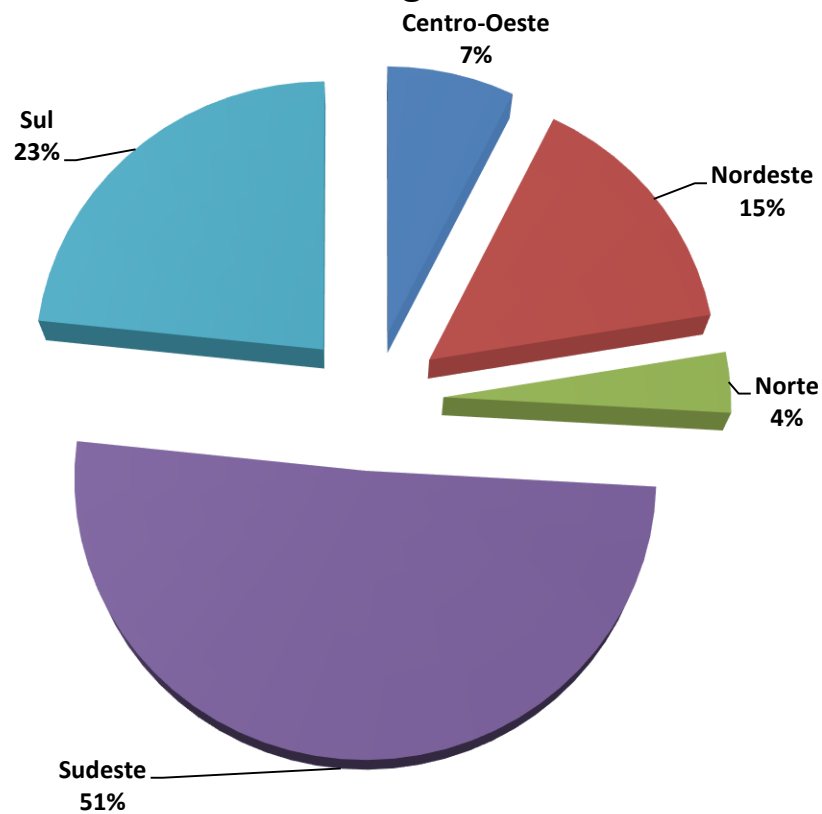


Figura 5 - Distribuição de Micro de Pequenas Empresas por Região do Brasil
FONTE: Adaptação de dados obtidos do IBGE, Dieese, Sebrae Nacional - 2010

Distribuição de Micro e Pequenas Empresas no Brasil

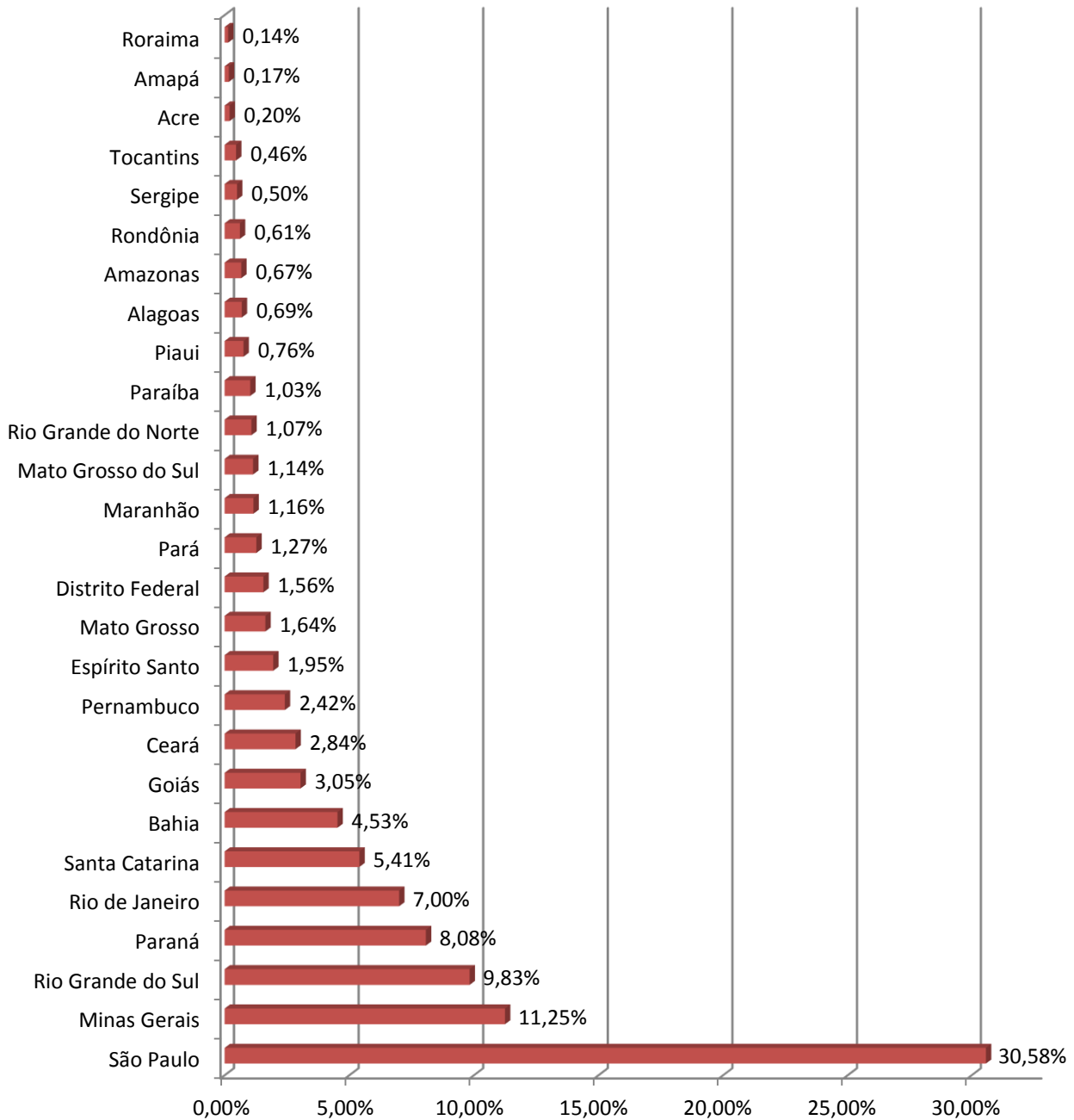


Figura 6 - Distribuição de Micro e Pequenas Empresas por Região do Brasil

FONTE: Adaptação de dados obtidos do IBGE, Dieese, Sebrae Nacional - 2010

Taxa de Mortalidade das MPE's no Brasil

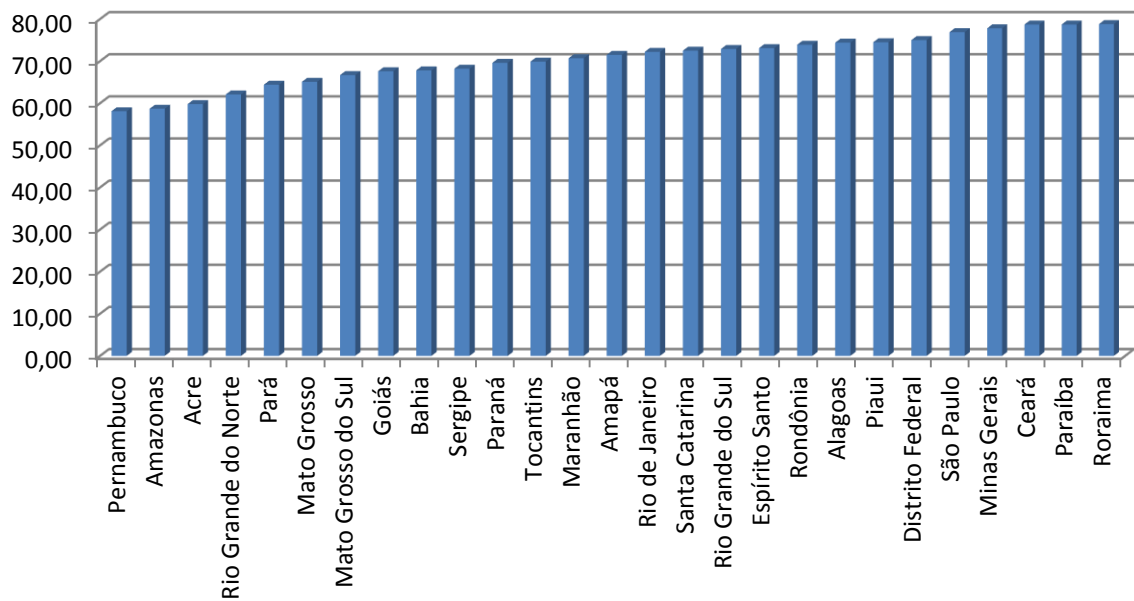


Figura 7 - Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

FONTE: Adaptação de dados obtidos do IBGE, Dieese, Sebrae Nacional - 2010

Taxa de Mortalidade das MPE's por região

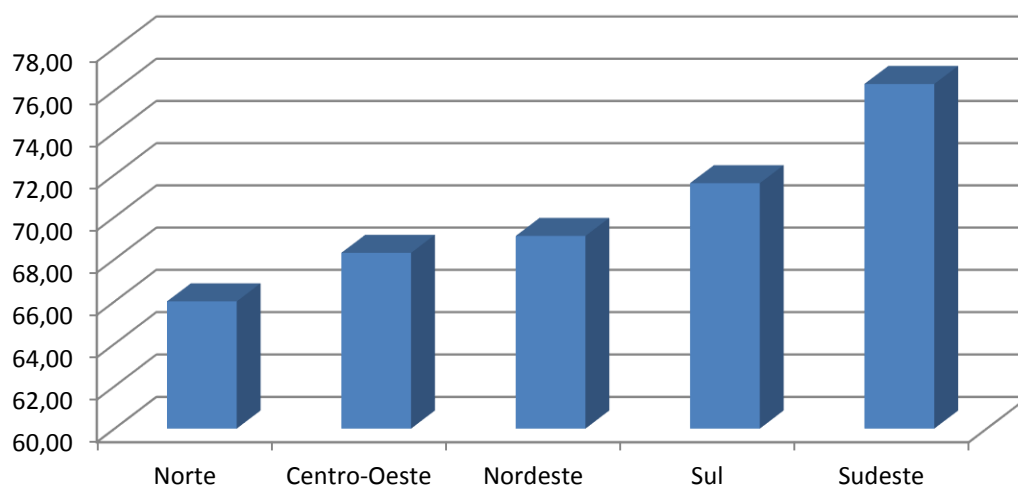


Figura 8 - Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas por Região

FONTE: Adaptação de dados obtidos do IBGE, Dieese, Sebrae Nacional - 2010

Distribuição por Setor Produtivo das Micro e Pequenas Empresas da Região Norte

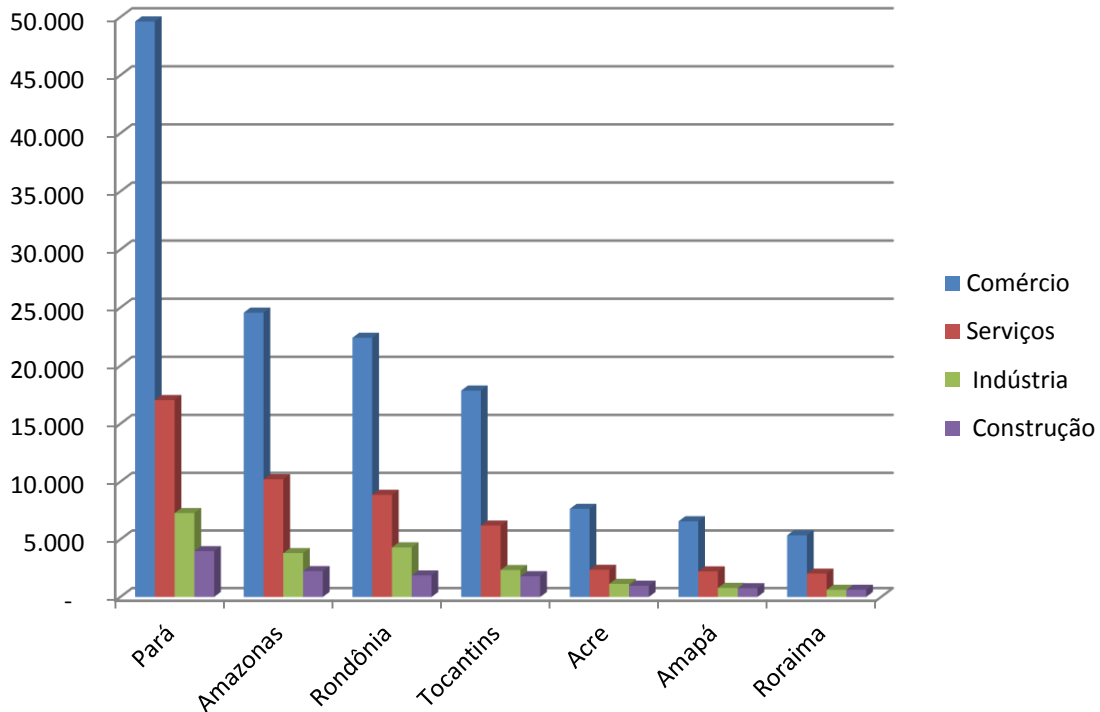


Figura 9 - Distribuição por Setor Produtivo das Micro e Pequenas Empresas da Região Norte
 FONTE: Adaptação de dados obtidos do IBGE, Dieese, Sebrae Nacional - 2010

CONCLUSÃO

Do ponto de vista operacional uma Política da Formação de Preços através do Processo Decisório, Controle Interno e Formação de Preço, fornece um grande número de informações detalhadas, que possibilitaram orientar o setor de marketing, pois ao tratar dos custos de produção, trouxe informações imprescindíveis usadas para se determinar os preços de venda.

Do ponto de vista produtivo torna possível auxiliar o pessoal da produção ao fornecer informações sobre o controle dos custos de qualidade, possibilitando um gerenciamento melhor dos recursos consumidos no processo.

Portanto, constata-se que uma Política de Formação de Preços pode fornecer informações detalhadas sobre o controle dos Custos de Qualidade que possibilita uma melhor decisão na determinação do preço final de seus produtos e serviços para proporcionar uma melhor alavancagem financeira e operacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: Noções práticas. 5ª Ed. São Paulo:Atlas, 2002.

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços**. São Paulo: Campus, 2005.

ASSEF, R. **Gerência de preços**. São Paulo: Campus, 2005.

BRUNI, A. e FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2003.

CARNEIRO, L. et al. **Formação e administração de preços**. São Paulo: FGV, 2004.

FIPECAFI, **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: (aplicável às demais sociedades). 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 85 224-4648-3.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4^aed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORNGREN, C. T. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1978.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J.C.; BEPPU, C.I. **Contabilidade gerencial**, 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, G.S.G. **Custos, planejamento, implantação e controle**. Ed. Atlas: São Paulo, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos: análise e controle**. 3. ed. São Paulo: IOB; Thomson, 2005. ISBN 85 7647-052-7.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos: remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Brasília, 2010.

VERGARA. Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3^a ed. São Paulo:Atlas, 2000.

CRONOGRAMA

Nº	Descrição	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
		2012					2013						
01	Pesquisa Bibliográfica	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
02	Leitura de textos/Fichamento	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
03	Pesquisa aplicada (consultoria)		R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
04	Avaliação Oral Parcial				R								
04	Redação preliminar Relatório Parcial				R	R							
05	Submissão Relatório Parcial						R						
06	Redação preliminar do Relatório Final							R	R	R	R	R	R
07	Elaboração do Resumo e Relatório Final										R	R	X
08	Preparação da Apresentação Final Para o Congresso												X

Legenda:

R Realizado

X A Realizar