**Gerenciamento de custos de uma pequena empresa**

**RESUMO**

O trabalho apresentado a seguir trata-se da apresentação dos conceitos teóricos do custo padrão e do custo-alvo, de forma a discorrer quanto suas diferentes possibilidades de análise e suas finalidades e por fim aplicar nas atividades de uma microempresa uma planilha eletrônica com fórmulas pré-definidas que a partir do *input* das informações dos custos reais mensais permitirá a aplicação prática dos conceitos de custeio anteriormente mencionados. Após a apresentação dos conceitos, serão apresentados os procedimentos efetuados pelos executores do projeto em parceria com os gestores da companhia estudada para inserir nas atividades operacionais de uma empresa de pequeno porte no ramo de padarias uma planilha eletrônica com fórmulas padrões que auxilie a utilização da contabilidade de custos (custo alvo e custo padrão). A pesquisa efetuada segue a metodologia intervencionista, cujo os executores realizaram pesquisa em campo para análise do preço de comercialização dos concorrentes como também perfil socioeconômico dos moradores da região e desta forma foi possível verificar que o preço utilizado pela empresa estudada neste trabalho é adequado. Além disso, a partir dos cálculos efetuados com auxílio da metodologia do custeio-padrão (considerando as informações obtidas com os gestores) foi constatado que para o negócio é mais rentável produzir o pão internamente do que o comprar de terceiro.

**Palavras chave:** Custo, Gestão, Pequeno Porte, Estabelecimento Comercial.

1. **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho busca entender o ambiente operacional e gerencial da empresa analisada visando elaborar uma planilha eletrônica conforme a realidade do negócio com cálculos pré-definidos, para que auxilie os gestores analisarem os custos mensalmente.

A entidade estudada comercializa produtos de limpeza, produtos alimentícios industrializados, produtos de uso doméstico de baixo valor como também possui setor específico onde produz e comercializa pães de variados tipos e revende salgados fritos e assados.

Para alcançar o objetivo foi necessário realizar a análise de custeio padrão e *target* a partir dos custos de produção de pães doces e salgados de um mercado de pequeno porte situado em Taboão da Serra há cerca de 22 (vinte e dois anos). A coleta de dados para viabilizar o estudo foi realizada a partir de reuniões efetuadas com os gestores da empresa e destaca-se que a análise de custos apresentada neste trabalho é referente somente à fabricação e venda de pães doces e salgados.

Com a finalidade de corroborar a aplicabilidade e funcionalidade das análises de custeio apresentadas neste trabalho direcionadas ao setor de panificadoras (ramo no qual a empresa estudada atua), foram obtidos dados do ambiente de negócios no relatório de resultados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abib) em 2017 .

Segundo a Abib (2018) a indústria de panificadoras auferiu o aumento de 0,2% no faturamento real no período fiscal de 2017, tal crescimento implicou no aumento de horas trabalhadas gerando assim demanda de mão de obra, de forma que a empregabilidade do setor foi elevada em 0,3%. Vale ressaltar que, apesar disto, foi necessário que os empregadores diminuíssem o salário dos profissionais em 0,6% por causa da queda de produtividade em 0,4% impulsionada pela diminuição do consumo em relação a períodos fiscais anteriores.

Conforme levantamento efetuado pela instituição, o faturamento total apurado em dezembro de 2017 é 3,2% maior que o montante alcançado em dezembro de 2016. No entanto, realizando comparação acumulada entre os dois períodos verificou-se que 2017 encerrou o ano com faturamento 0,2% inferior a 2016. No contexto geral analisando todos os índices levantados no relatório, conclui-se que o setor de panificadoras possui expectativa que em 2018 os resultados sejam melhores e que o crescimento no faturamento e na demanda por empregos sejam contínuos, conforme prévia do PIB que estima crescimento real de 1%. Vide a análise do setor efetuada pela Abib (2018):

A apuração de dados nesse universo permite projetar um crescimento do segmento da ordem de 3,2% em 2017 (sem descontar a inflação), o que equivaleria a um faturamento de R$ 90,3 bilhões. O resultado mostra o impacto que as mudanças econômicas, de comportamento do cliente e acirramento da concorrência com novos entrantes (atacarejos, lojas de vizinhança, supermercados, lojas de conveniência que passaram a comercializar pão francês, indústrias de congelados cuja ampliação permitiu que novos perfis de loja também vendam pães – hortifrútis, mercadinhos, entre outros) trazem às empresas de panificação e confeitaria, como já se vêm acompanhando nessa década. O ITPC também acompanhou indústrias de congelados para verificar como tem se dado essa movimentação.

A partir da reunião inicial efetuada com os gestores da empresa como diagnóstico à cerca do controle de custos, foram identificados que a mensuração dos custos das atividades operacionais que impactam de forma direta na formação de preço dos produtos comercializados é realizada pelos gestores da companhia por estimativas baseadas no conhecimento do negócio, uma vez que estes atuam de forma prática nas atividades operacionais. Conforme exposto por Bruni e Famá (2011) uma das funções básicas da contabilidade de custos é auxiliar na tomada de decisões no que tange a formação de preços como também análise se é mais rentável a produção própria ou terceirizada.

A companhia não utiliza sistema de custeio apropriado para pequenas empresas, nem mesmo planilha eletrônica, logo os registros dos cálculos relacionados ao processo de produção de pães como um todo são efetuados pontualmente quando os gestores consideram necessário e não são mantidos em forma de registros escritos impossibilitando assim a execução de análise comparativa dos custos de produção versus a quantidade de pães produzidos no mês de modo a verificar melhorias no processo, ineficiências e pontos fortes e por fim realizar tomadas de decisão embasadas em números.

Quanto à importância da utilização da contabilidade de custos em um negócio que exista a fabricação e comercialização de produtos, verifica-se que Bruni e Famá (2011) expõem que o nascimento da contabilidade de custos decorreu da necessidade de maiores e mais precisas informações, que permitissem uma tomada de decisão adequada após o advento da Revolução Industrial.

Ainda na reunião inicial, foi tomado entendimento que quando os gestores notam alteração de preço significativo em uma ou mais matérias-primas utilizadas para produção de pães é realizado cálculo manual em papel para constatar se o preço das mercadorias está adequado, no entanto logo após a análise os papéis são descartados e novamente não há registro das informações impedindo que haja possibilidade de futuras análises quanto ao custo das atividades do negócio.

Com base no exposto até aqui, o trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma planilha eletrônica com fórmulas pré-definidas para auxiliar os gestores a implantar a prática de cálculo e análise dos custos de produção mensalmente a partir da contabilidade de custeio target e custeio padrão. Assim informações quanto custo padrão e custo alvo serão obtidas de maneira simples e rápida referente aos pães produzidos, auxiliando os gestores da entidade para tomada de decisões como aumento ou diminuição de preços, se é mais vantajoso produzir o pão internamente ou comprar a massa feita para apenas assar e revende-la, iniciativas para aumentar a venda de pães quando é verificado aumento dos custos, mas existe impossibilidade de aumentar os preços, dentre outras análises.

Conforme explanado por Perez, Oliveira e Costa (2003, p. 154) “a finalidade básica do custo-padrão é proporcionar um instrumento de controle aos gestores da organização. [...] É elaborado considerando um cenário bom de desempenho operacional”, assim, ao utilizar o custo padrão os gestores possuirão uma ferramenta de análise dos dispêndios relacionados à produção a partir de uma expectativa pré-definida, Pode-se afirmar que com a utilização do custeio-padrão os gestores possuirão dados monetários comparáveis ao resultado real mensal do negócio e assim analisar se a produção foi executada conforme o esperado ou se houve ineficiências e desperdícios que elevaram o custo do processo.

Para atingir um processo de controle de custos e formação de preços adequados, não basta que a companhia elabore seu planejamento baseado somente no ambiente interno, mas também é necessário tomar conhecimento do mercado no qual o negócio está inserido. Desta forma, faz-se necessário a utilização também do custo-meta, como foi explicado por Perez, Oliveira e Costa (2003, p. 266) “conhecido como custo-meta, esse tipo de custo representa, o custo baseado nas condições de mercado, calculado tendo como parâmetro o preço de venda necessário para obter determinada participação no mercado”.

Conforme explanado anteriormente, a utilização do custo-padrão permite aos gestores expandirem o conhecimento sobre o mercado *target* e descobrirem qual é o preço máximo dos produtos comercializados aceito pelos clientes.

Com tais informações em mãos os gestores poderão analisar se o atual modelo produtivo está de acordo com as condições aceitas pelo mercado consumidor e propor desde pequenas até grandes mudanças como aumentar o preço de venda até suspender a produção interna e comprar a massa do pão feita, caso for preciso, com a finalidade de reduzir o custo.

**DESCRIÇÃO DO CASO E EMBASAMENTO TEÓRICO**

* 1. **Processo de produção**

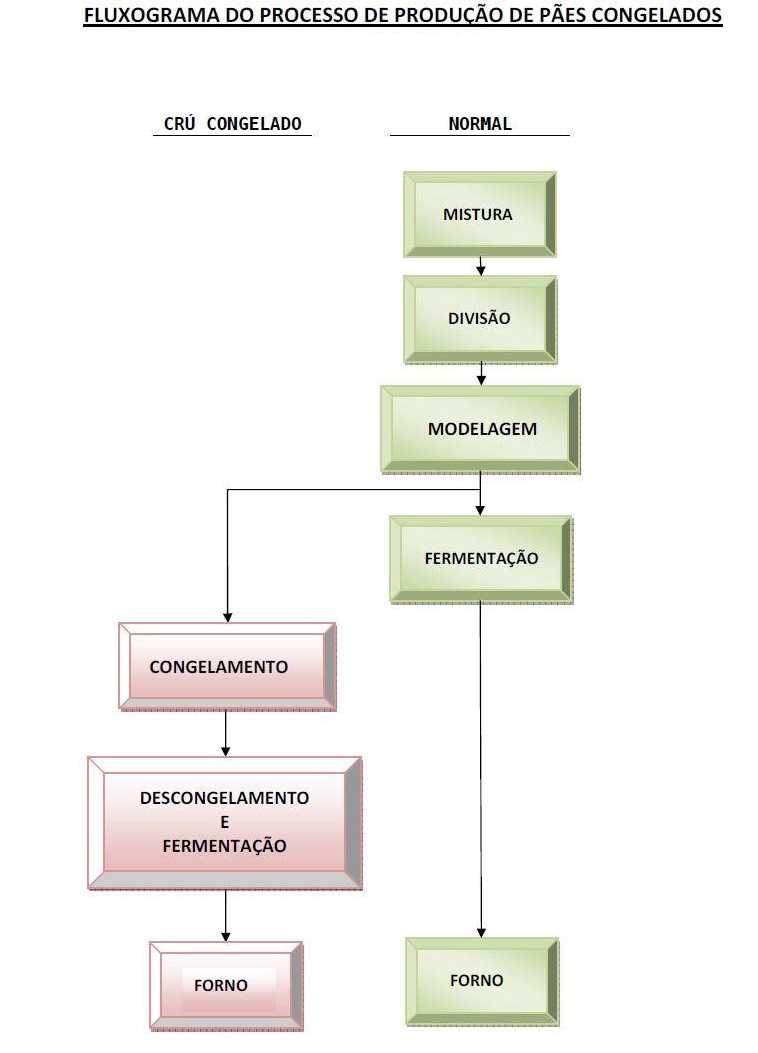
A partir da reunião realizada com os gestores o processo de produção foi possível entender o processo de produção dos pães – produto analisado nesse trabalho.

O processo de produção do pão começa pela Mistura, no qual todas as matérias primas são processadas para a fabricação de massa. Na Mistura os ingredientes (farinha, sal e açúcar) serão misturados com água em uma masseira até o ponto em que a massa fique com a aparência “fina”, após isso a massa irá para o cilindro onde ocorre o processo de divisão.

A Divisão é o processo em que a massa irá passar por um cilindro para afina-la e facilitar a execução da modelagem do pão. A Modelagem é a parte artesanal do processo no qual a massa será preparada para adquirir a forma do pão. Após a modelagem da massa, a mesma poderá ser congelada ou ir para fermentação dependendo de quando o pão será assado.

No caso de fabricação do pão francês a massa já modelada irá passar pela Fermentação, no qual o pão ficará em descanso e crescerá. Essa etapa da produção é responsável por tornar o pão saboroso e com aroma agradável e por fim irá para o forno. No caso da fabricação do pão francês congelado, antes de ser inserido no forno é necessário armazená-lo em uma geladeira para que mantenha sua consistência. O próximo passo é retirar o mesmo da geladeira e aguardar seu descongelamento e sua fermentação. Por fim, a massa do pão é direcionada ao forno. O processo como um todo é apresentado na Figura 1.

**Figura 1** – Processo de Fabricação



Fonte: Rogério Germani(2005)

Destaca-se ainda que o processo de produção é afetado pelo clima, isto é, a temperatura afeta a produção. Por exemplo quando o clima está mais quente necessita-se de menos fermento para o pão crescer.

* 1. **Embasamento Teórico**
     1. **Custo Padrão**

Conforme Martins (2003) “o custo padrão é a forma mais eficaz de fazer o planejamento e controle dos custos e a partir da institucionalização do Custo padrão, que tanto pode ser usado com o Custeio por Absorção como o Variável”. Martins (2003, p.227) explana que 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 termos 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. 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. O Corrente leva em conta os fatores de produção que a empresa realmente tem à sua disposição, como máquina que possui, mão-de-obra na qualidade que detém ou pode recrutar ou preparar no período etc.

Conforme Martins (2003, p. 228) “uma outra grande finalidade do Custo padrão [...] é o efeito psicológico sobre o pessoal. E este pode ser positivo ou negativo, dependendo da forma de tratamento dispensada à implantação”. “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.” (MARTINS, 2003, p. 229). Especificamente sobre o conceito de custo padrão Megliorini (2006 pg. 160) explica que:

Custo padrão é aquele que se pode determinar a priori e é possível de alcançar, pois leva em consideração eventuais imperfeições nas condições ambientais, empresariais e de mercado. [...] a principal finalidade desse custo é estabelecer um padrão de comportamento dos custos, criando condições para seu controle e a avaliação da eficiência do processo produtivo.

Conforme exposto por Bruni e Famá (2011) “o custo padrão é cientificamente predeterminado, constituindo base para avaliação do desempenho efetivo”. Lorentz (2015, p. 218) expõe que “o custo padrão é um custo determinado como base para o registro da produção antes da determinação do custo real e serve como instrumento de controle à administração da empresa”.

Lorentz (2015, pg. 218) explana que “o custo padrão ideal [...] considera o uso das melhores práticas e recursos existentes para a fabricação de um produto ou prestação de serviço descartando a possibilidade de ociosidade no tempo de mão de obra e de máquinas”. Izidoro (2015, pg 18) expõe a respeito do custo padrão que “é o método em que o custo é predeterminado para cada produção unitária. É visto como o custo planejado do produto, de acordo com as condições operacionais correntes”.

Ou seja, a partir da formulação do custo padrão mensalmente a entidade realizará comparações entre o custo incorrido e o projetado, para verificar quais metas foram atingidas e quais ainda devem ser alcançadas. Com a inserção das planilhas de custeio a serem elaboradas como objetivo final deste trabalho será possível que os gestores realizem confrontos mensais entre os custos incorridos e os custos projetados para produção de pães e assim identificar possíveis ineficiências ou processos que devem ser mantidos. Conforme exposto por Bruni e Famá (2011, p. 131):

Empregando custos padrão, é possível apurar os desvios do realizado em relação ao previsto, identificar as causas dos desvios, adotar providências corretivas e preventivas de erros, que permitem a melhoria do desempenho [...] permite analisar variações ocorridas entre o custo real e o custo padrão.

A utilização da técnica de custo padrão nas atividades das companhias sejam elas de pequeno, médio e grande porte que executam processos de fabricação para comercialização de produtos é de grande valia para uma melhor administração, conforme exposto por Lorentz (2015, pg. 218) “a grande finalidade deste método é estabelecer um padrão de comportamento dos custos a fim de criar condições para o controle e a avaliação da eficiência [...] por meio de comparação entre os valores orçados e realizados”.

No caso da empresa estudada, os responsáveis pela operação são os gestores da companhia, desta forma para mensuração do custo padrão os executores deste trabalho realizarão reunião com os mesmos.

* + 1. **Custeio-Alvo ou Custeio-Meta**

Conforme exposto por Rocha e Martins (1998) no mercado atual empresarial não mais se pode formar preços com base em custos; e sim o custo é que deve ser definido em função do preço médio de venda dado pelo mercado [...] nesse ambiente surge à figura do Custeio-alvo ou *Target Costing*.

Custeio-alvo originado no Japão na década de 1960, embora permanecesse em segredo por anos. Desde a década de 1980, no entanto, quando o custeio-alvo foi amplamente reconhecido como um fator importante para a posição competitiva superior das empresas japonesas, esforços extensivos foram feitos para transmitir o custo-alvo para as empresas ocidentais. Muitas grandes empresas na América do Norte e na Europa tentaram adotar o custo-alvo para melhorar sua gestão de custos e, assim, aumentar sua competitividade. Consequentemente, muitas variações do custo alvo foram desenvolvidas e estão sendo usadas em diferentes países (FEIL; YOOK; KIM, 2004).

Conforme Rocha e Martins (1998) o Custeio-Alvo advém pôr fim do seguinte problema: se o custo projetado, comparado com o preço estipulado não apresentar a rentabilidade mínima esperada, o projeto precisa ser modificado antes do início da produção. Se não for possível projetar o produto com o custo adequado, este não deve ser produzido.

Ou segundo Rocha e Martins (1998, p. 1098) “Custeio-Alvo, que é uma metodologia que objetiva a obtenção do custo máximo admissível de um produto ou serviço para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer, antes do início da produção”. Desta forma, conforme explicitado por Rocha e Martins (1998) o custeio-alvo por sua vez, é o processo pelo qual se alcança o custo-alvo.

Conforme Martins (2003, p. 160) “o Custeio-Alvo ou Custeio Meta é um processo de planejamento de lucros, preços e custos que parte do preço de venda para chegar ao custo, razão pela qual diz-se que é o custo definido de fora para dentro”.

De acordo com Martins (2003), em um mercado em constante modificação, o preço é formado praticamente em função da oferta e da procura, por causa dos clientes cada vez mais exigentes e ácidos por produtos que se ajustam mais às suas necessidades. Nessa situação, as empresas simplesmente não podem alterar seus preços por modificação na sua estrutura de custos, a fortíssima ferramenta para um melhor posicionamento estratégico e desempenho seria Custo Alvo: “Qual o custo máximo admissível de um produto para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer?” (MARTINS, 2003, p. 161).

A maioria dos custos a serem incorridos em um processo produtivo é determinada na estruturação deste processo. Por outro lado, é na fase de planejamento que existem as possibilidades de alteração significativa dos custos. Durante o projeto podem ser alteradas as características do produto. Entretanto, essa alteração também muda o preço que o mercado está disposto a pagar, bem como a quantidade que o mercado pode absorver. Pode-se até optar por aumentar o custo de um produto, caso o preço seja alavancado, tomando-se cuidado com a quantidade a ser vendida (MARTINS, 2003).

Conforme Martins (2003, p. 161), o custo alvo é também “uma mentalidade de gerenciamento. Para se chegar a um denominador comum de qual o custo meta e qual o produto a ser feito, enfim, para se definir uma estratégia empresarial, há que existir uma integração entre todas as partes da empresa”.

De acordo com Martins (2003, p. 161) a empresa não olha exclusivamente para si própria, é necessário ter um foco no cliente: “qual sua expectativa com relação ao produto, quais os custos de propriedade que ele terá (tais como manutenção preventiva, gastos com embalagens, consertos etc.).” Outro lado que se permite olhar é o dos fornecedores:

Estes podem ser fatores determinantes nos custos a serem incorridos. A interação com a cadeia de valor como um todo permite não só que os custos sejam atingidos, como também que toda uma completa estratégia seja desenvolvida no sentido de melhoria tanto para a empresa como para a cadeia em que ela se insere. (MARTINS, 2003, p. 161-162).

Segundo Martins (2003, p. 163), “para as decisões, é necessário a obter várias informações, além dos elementos de custos como manutenção do preço de venda, absorção pelo mercado do acréscimo de volume elaborado etc.” Outras ponderações ainda precisariam ser feitas, tais como:

tem a empresa capital circulante suficiente para suportar um acréscimo de volume de produção? Existe grande risco no fato de passarmos a depender de um fornecedor para a obtenção de um componente de nosso produto? A qualidade desse componente é de fato igual à do nosso? etc. (MARTINS, 2003, p. 163).

Consequentemente, muitas variações do custo alvo foram desenvolvidas e estão sendo usadas em diferentes países (FEIL; YOOK; KIM, 2004, p. 10). Ferreira (2007, p. 212) explica que “o custo-alvo é um sistema de custo utilizado pelos japoneses para administrar os lucros futuros da empresa. O sistema consiste em estabelecer um custo-alvo para o produto, estimando um preço de venda e dele subtraindo a margem de lucro desejada pela empresa”.

Silva e Garbrecht (2016, p. 153) explanam que o custo alvo “nada mais é do que um modelo de gestão de custos que é realizado no início de um novo projeto ou na reformulação de um projeto já em andamento, no qual se busca definir o gasto que o empreendimento pode comportar para atingir a margem de lucro que a empresa deseja”.

A partir do embasamento apresentado anteriormente junto com o exposto por Galindo (1998) apud Scarpin e Rocha (2000) o custo-alvo é o ponto de encontro entre o mercado e as competências internas da empresa, pode-se verificar a importância de a companhia inserir a prática do custeio-alvo em suas atividades para tornar-se um negócio ainda mais competitivo na região onde atua.

**METODOLOGIA**

Conforme Vergara (1998) a investigação intervencionista tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar. Distingue-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los efetiva e participativamente.

De acordo com Oyadomari et al (2014, p.4),“essa pesquisa ou abordagem tem como característica a colaboração entre pesquisadores e práticos”. Esta colaboração entre pesquisadores e práticos tem como objetivo os interesses nas buscas de um entendimento dos modelos organizacionais que possam explicar os resultados das experiências.

Para que os autores pudessem efetuar a mensuração do custeio-padrão da entidade estudada, foram efetuados levantamento com os gestores da empresa para verificar os gastos mensais. Desta forma, para que o custo das matérias-primas dos produtos vendidos pudesse ser considerado, foram obtidos entendimento com os gestores que cerca de noventa por cento da compra efetuada é utilizada no próprio mês, sendo que antes da matéria-prima se esgotar é realizado nova encomenda para que a produção não seja interrompida.

Para ser calculado o custo efetivo mensal, inicialmente foram efetuados levantamentos dos custos de produção de um mês específico, tais como: gasto com matérias-primas consumidas, gastos fixos com água, luz, salário dos funcionários envolvidos na produção e a quantidade total produzida no período.

Com todos os dados em mãos, foi elaborada planilha em Excel formalizada de forma autoexplicativa, exibindo as cédulas que devem ser inseridas os custos fixos, custos variáveis e o total de quantidades produzidas.

Paralelamente, no mesmo arquivo em Excel haverá também planilha de cálculo do custo padrão dos produtos, exibindo os gastos fixos e variáveis de produção supondo a máxima eficiência da empresa considerando também o volume de produtos consumidos pelo mercado, sem considerar os desperdícios existentes conhecidos que os gestores têm como meta eliminá-los, de forma a ilustrar o custo unitário padrão dos produtos.

Como resultado, a planilha informará automaticamente o custo unitário das mercadorias produzidas no período. Dessa forma, a empresa poderá gerenciar os custos efetivos nos meses posteriores com os levantados no modelo preparado pelos autores.

Por fim, esta planilha irá calcular a diferença entre o custo real efetivo do período para o custo padrão definido pelos gestores da companhia. Desta forma, a planilha poderá ser atualizada mensalmente, mantendo os resultados dos períodos anteriores de forma a permitir que os gestores realizem análise para identificar possíveis ineficiências na produção, como também avaliar se os preços utilizados na venda dos produtos estão adequados para a margem de lucro desejada pelos gestores da empresa.

Conforme citado por Horngren, Datar e Foster (2012, p. 140) “empresas especificam os custos orçados para as atividades e usam taxas orçadas para custear o produto usando o custeio padrão”. No final do ano, os custos orçados e os reais são comparados para fornecer um feedback sobre quão bem as atividades são administradas”.

Para emprego da análise do custo *target* dos produtos comercializados, será efetuado pesquisa de mercado das padarias na região onde a empresa situa-se e obter um valor aproximado do preço máximo aceitável pela clientela. Com o número do valor dos produtos em mãos após procedimento de *benchmarking,* será inserido na planilha o valor em aba específica.

Com o dado fornecido pelos gestores referente ao percentual de margem bruta desejável para os gestores, será calculado na planilha qual é o custo ideal considerando como premissas o preço máximo aceitável pelo mercado e o percentual de margem bruta a ser atingido e, posteriormente será comparado o custo real efetivo com o custo *target* calculado pelo negócio.

Com o resultado, os gestores possuirão mais uma ferramenta para analisarem possíveis deficiências no processo de elaboração dos produtos e chegarem à conclusão sobre a seguinte questão: é mais vantajoso produzir o pão internamente ou adquirir a massa já preparada pelo custo de R$ 0,20 (vinte centavos) (este é o preço da mercadoria mais barata encontrada pelos gestores). Vide a citação de Horngren, Datar e Foster (2012, pg. 10) “os administradores se esforçam para chegar ao custo-alvo eliminando algumas atividades (como retrabalho) e reduzindo os custos de realização das atividades”.

Devido os gestores não possuir formação em Ciências Contábeis, para demonstrar a importância das análises possíveis de serem efetuadas a partir da utilização da Contabilidade de Custos, será formalizado de forma sucinta a definição e as possíveis utilizações do custeio alvo e custeio padrão em forma de política, que será entregue aos gestores junto com a planilha eletrônica dos cálculos.

# ANÁLISE DOS DADOS E PREPARAÇÃO DOS MODELOS

## **4.1 PESQUISA EM CAMPO DO CUSTO TARGET**

Com o objetivo de alcançar o valor mais aproximado possível em relação a qual o valor máximo pago pelos clientes localizados em Taboão da Serra por pães doces e salgados, os integrantes do grupo percorreram um raio de 2 (dois) quilômetros a partir da localização da empresa estudada neste trabalho, pois é a distância possível de ser percorrida a pé (o público *target* do mercado são as pessoas que se locomovem a pé e por isso é mais cômodo comprar pães perto de suas residências ao invés de se dirigirem até a região central). Vide tabela abaixo apresentando o percentual do preço cobrado por cada concorrente em relação ao preço médio calculado levando em consideração o preço das cinco padarias pesquisadas na região. Os dados estão apresentados em base 100 (cem) para manter o sigilo das informações:

**Tabela 1:** Análise de concorrência

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pão Doce** | | **Pão Salgado** | |
| **Concorrentes** | **Unidade de Venda** | **Valor** | **Unidade de Venda** | **Valor** |
| **Concorrente 1** | unidade | 81 | kg | 94 |
| **Concorrente 2** | unidade | 92 | kg | 103 |
| **Concorrente 3** | unidade | 112 | kg | 94 |
| **Concorrente 4** | unidade | 164 | kg | 125 |
| **Concorrente 5** | unidade | 51 | kg | 84 |
|  | **Preço Médio** | **100** | **Preço Médio** | **100** |

Fonte: Elaborado pelos autores

A correlação do preço praticado pela empresa estudada na base 100 (cem) em relação ao preço médio calculado levando em consideração somente os valores utilizados por seus concorrentes são: 94 do preço médio do pão salgado e 51 do preço médio do pão doce. Analisando as condições socioeconômicas dos moradores da região onde o negócio atua, como também os preços praticados pelos concorrentes, foi verificado que a prática comercial adotada pela companhia é adequada.

**4.2 Custo Padrão**

De acordo com as entrevistas feitas com os gestores, foram coletadas as seguintes informações sobre os custos de produção do pão francês:

**Tabela 2:** Custo Pão Francês

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pão Francês - Dia Frio** | | | **Pão Francês - Dia Quente** | | |
| **Materia Prima** | **Quantidade kg** | **Total** | **Materia Prima** | **Quantidade kg** | **Total** |
| Farinha | 25 | 91% | Farinha | 25 | 93% |
| MP Especial - Melhorador | 0,25 | 3% | MP Especial - Melhorador | 0,25 | 3% |
| Sal | 0,5 | 1% | Sal | 0,5 | 1% |
| Açúcar | 0,1 | 0% | Açúcar | 0,1 | 0% |
| Fermento | 0,2 | 5% | Fermento | 0,1 | 2% |
| **Total** | | **100%** | **Total** | | **100%** |

Esses dados de custo padrão referem-se a produção de 500 pães franceses. Evidenciamos o custo de produção em um dia frio e quente pois em dias frios a quantidade de fermento é dobrada, para assim garantir que o pão cresça. O pão francês é vendido por quilo e em média o pão pesa 60 gramas.

A seguir iremos demonstrar o custo padrão da produção do pão doce na Tabela 3.

**Tabela 3:** Custo Pão Doce

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Pão Doce - Dia Frio** | | | **Pão Doce - Dia Quente** | | |
| **Materia Prima** | **Quantidade kg** | **Total** | **Materia Prima** | **Quantidade kg** | **Total** |
| Farinha | 25 | 75% | Farinha | 25 | 78% |
| MP Especial - Melhorador | 0,25 | 2% | MP Especial - Melhorador | 0,25 | 2% |
| Sal | 0,4 | 1% | Sal | 0,4 | 1% |
| Açúcar | 4 | 8% | Açúcar | 4 | 8% |
| Fermento | 0,75 | 15% | Fermento | 0,5 | 10% |
| **Total** | | **100%** | **Total** | | **100%** |

Esses dados de custo padrão são para a produção de 600 pães doces. Evidenciamos o custo de produção em um dia quente e um dia frio pois nos dias frios é necessário acrescentar 0,25 kg de fermento para garantir o crescimento do pão.

Foram coletadas as seguintes informações sobre os custos fixos da empresa.

**Tabela 4:** Custos Fixos

|  |  |
| --- | --- |
| **Custos Fixos** | **Valor Total** |
| Aluguel | 7% |
| Gás | 22% |
| Luz | 12% |
| Água | 12% |
| Mão de Obra+ Encargos | 37% |
| Depreciação | 3% |
| Limpeza | 6% |
| Uniforme | 1% |
| Toucas e Luvas | 0% |
| **Total** | **100%** |

Fonte: Elaborado pelos autores

A energia elétrica e a água são custos variáveis, porém o grupo não possui informações suficientes para mensurar o quanto de energia e água são consumidos na produção, desta forma foi calculado uma média dos últimos meses e definido como custo fixo.

**Tabela 5:** Mão de Obra e Encargos

|  |  |
| --- | --- |
| Mão De Obra/Salário | 78% |
| (+) Férias | 9% |
| (+) Decimo Terceiro | 7% |
| (+) FGTS 8% | 6% |
| (=) Mão de OBRA + Encargos | 100% |

Fonte: Elaborado pelos autores

A depreciação foi calculada pelo método de depreciação linear, onde foram coletados os valores de aquisição de cada maquinário e divido pelo tempo de vida útil considerados pelos gestores de 20 anos. O valor final apurado de depreciação foi o seguinte:

**Tabela 6:** Depreciação

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Equipamento** | **Quantidade** | **Valor Total** |
| Forno | 2 | 15% |
| Masseira | 1 | 15% |
| Câmara fria | 1 | 45% |
| Modeladora | 1 | 7% |
| Cilindro | 1 | 7% |
| Carrinho | 10 | 11% |
| **Total** | | **100%** |

Fonte: Elaborado pelos autores

## **4.3 Projeção de Resultados**

A partir do levantamento dos custos após o entendimento operacional quanto ao funcionamento da empresa com os gestores, média de vendas mensais e preço de comercialização foi elaborado pelo grupo o resultado operacional mensal e anual do negócio.

**Tabela 7:** Resultado Operacional Mês Frio

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Demonstração do Resultado do Exercício** | **Mês Frio** | **Mês Quente** |
|  |  |  |
| Receita com Vendas | 100% | 100% |
| Custo do Produto Vendido | 20% | 19% |
| **MC Total** | **80%** | **81%** |
|  |  |  |
| **Custos** |  |  |
| Depreciação de Máquinas | 1% | 1% |
| Despesa com MOD | 15% | 15% |
| Aluguel | 3% | 3% |
| Despesa com Gás | 8% | 8% |
| Despesa com Energia Elétrica | 5% | 5% |
| Despesa com Água | 5% | 5% |
| Despesa com Limpeza | 2% | 2% |
| Despesa com Uniforme | 1% | 1% |
| **Total** | **39%** | **39%** |
|  |  |  |
| **Lucro Bruto** | **41%** | **42%** |

**Tabela 8:** Resultado Anual

|  |  |
| --- | --- |
| **Demonstração do Resultado do Exercício Anual** | **R$** |
|  |  |
| Receita com Vendas | 100% |
| Custo do Produto Vendido | 19% |
| **MC Total** | **81%** |
|  |  |
| **Custos** |  |
| Depreciação de Máquinas | 1% |
| Despesa com MOD | 15% |
| Aluguel | 3% |
| Despesa com Gás | 8% |
| Despesa com Energia Elétrica | 5% |
| Despesa com Água | 5% |
| Despesa com Limpeza | 2% |
| Despesa com Uniforme | 1% |
| **Total** | **39%** |
|  |  |
| **Lucro Bruto** | **41%** |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para cálculo do resultado anual foram considerados um semestre com temperatura fria e outro semestre com temperatura quente, conforme consulta realizada com os gestores da empresa.

## **4.4 Análise do Pão Produzido versus o Pão Comprado**

Conforme explanado por Carareto *et al.* (2006, p.10) “A margem de contribuição é indicada através da diferença entre o preço venda e a soma das despesas e os custos variáveis de um produto, ou seja, é a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e as despesas variáveis.”

A análise da margem de contribuição permite importantes informações para a tomada de decisão relacionada ao mix de produção, dentre as quais se destacam: 1. Que produtos devem ter a sua produção e venda incrementados; 2. Os produtos que menos contribuem na margem de segurança; e 3. Indica que descontos podem ser concedidos sobre o preço de venda, de forma que não venha a prejudicar a margem de contribuição.(CARARETO *et al*., 2006, p. 10)

Em complemento as análises efetuadas anteriormente apresentadas, foi elaborado comparação da margem de contribuição unitária do pão produzido em comparação ao pão adquirido de terceiro. Conforme entendimento fornecido pelos gestores, o custo unitário do pão adquirido de terceiro é R$ 0,20 (vinte) centavos, sendo que caso a compra seja efetuada será necessário somente assar o pão para comercialização. Para demonstração da tabela abaixo foi realizado média entre a margem de contribuição do pão produzido e do pão adquirido de terceiro, e posteriormente calculado a representatividade de cada uma das magens de contribuição perante a média obtida (vale ressaltar que a margem de contribuição calculada sem exibir casas decimais foi igual para o mês frio e quente), conforme tabela 9.

**Tabela 9:** Comparação de margens de contribuição

|  |  |
| --- | --- |
| **Análise** | **Margem de Contribuição - Mês Quente - Unidade** |
| **Fabricado** | 113% |
| **Comprado** | 87% |
| **Média** | 100% |

Fonte: Elaborado pelos autores

A comparação demonstrada anteriormente tem como objetivo auxiliar os gestores do negócio a tomarem a decisão de produzir o pão internamente ou adquirir de terceiro, pois este foi um dos questionamentos levantados pelos mesmos durante a entrevista com o grupo. Não foi possível realizar maiores análises devido não haver informações sobre o valor do custo fixo para caso a produção interna fosse suspensa.Com o resultado exposto acima, os gestores da companhia optaram por continuar com a produção interna dos pães. Ademais, quando o padeiro gozar férias novamente os gestores irão comprar o pão de terceiro, e neste período será efetuado levantamento dos custos fixos para realização de um novo estudo com auxílio da planilha elaborada pelos integrantes do grupo deste trabalho. Esta análise tem como objetivo verificar se os custos fixos reduzirão significativamente de forma que seja mais rentável comprar o pão de terceiros ainda que sua margem de contribuição seja inferior à do pão produzido internamente.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do trabalho foi o de elaborar planilha eletrônica com fórmulas pré-definidas para que a partir do *input* das informações pelos gestores quanto aos custos reais mensais de produção, fosse implantado nas atividades de análise gerencial da empresa os conceitos do custo-padrão e custo-*target*.

Para que a planilha elaborada pudesse representar os conceitos teóricos do custo-padrão e do custo-*target* de forma customizada para o estudo de caso proposto, foram realizadas reuniões de entendimento da operação do negócio de forma detalhada quanto ao processo de produção, público alvo, impacto das condições climáticas no custo da produção como também o da estação do ano no volume de vendas. Além disto, as reuniões foram importantes principalmente para tomar conhecimento dos custos de produção e custos fixos do negócio. Além do entendimento obtido internamente, foram coletados dados externos à empresa para entender o cenário no qual o negócio está inserido. A pesquisa de campo teve como objetivo obter os valores de comercialização utilizados pelos concorrentes da empresa estudada como também identificar os diferentes perfis socioeconômicos das pessoas residentes na região.

Com base no exposto anteriormente em relação aos custos da entidade e projeção de resultados, o grupo avaliou que é perfeitamente viável acrescentar nas atividades gerenciais do negócio a planilha eletrônica para preenchimento dos custos reais mensais e assim confrontá-los com o orçado (vide o tópico 4 para verificar os resultados padrões calculados pelo grupo). Efetuando tal procedimento será obtido ganho de eficiência e profundidade para análise dos resultados, uma vez que a atual forma de análise do desempenho é efetuar cálculos em papel que posteriormente serão descartados.

Por fim, a partir dos números apresentados neste trabalho, foi possível fornecer dados precisos aos gestores para que tomassem a decisão de *a priori* continuar com a produção interna dos pães. Vale ressaltar que esta decisão será mantida até o padeiro gozar das suas próximas férias, pois os gestores levantarão os custos fixos em um cenário que o pão é comprado de terceiros e realizarão estudo com auxílio da planilha com as fórmulas pré-definidas, com a finalidade de comparar não somente a margem de contribuição do pão produzido versus o pão comprado mas também comparar os custos fixos em cada um dos cenários e, assim tomar a decisão obtendo 100% das informações para os dois cenários possíveis.

**REFERÊNCIAS**

Bruni, A. L. & Famá, R. (2011***). Gestão de Custos e Formação de Preços*.** 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Carareto, E. S., Jayme, G., Tavares, M. P. Z., & VALE, V. P. (2006). Gestão estratégica de custos: custos na tomada de decisão. Revista de Economia da UEG, 2(2), 1-24.

Feil, P., Yook, K. H., & Kim, I. W. (2004). Japanese target costing: a historical perspective. International Journal, 11.

Ferreira, J. A. S. (2007). *Contabilidade Custos*. 1ª Ed. São Paulo: Pearson.

Horngren, C.T., Datar, S. & Foster, G. (2012). *Contabilidade de Custos.*11ª ed. São Paulo: Pearson.

Izidoro, C. (2015). *Contabilidade de Custos*. 1ª São Paulo: Pearson.

Lorentz, F. (2015). *Contabilidade e Análise de Custos: Uma abordagem prática e objetiva.* 1ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora.

Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos*. 9ª ed. São Paulo: Atlas.

Megliorini, E. (2006). *Custos Análise e Gestão*. 2 ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

Oyadomari, J. C. T., da Silva, P. L., de Mendonça Neto, O. R., & Riccio, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), 244-265.

Rocha, W., & Martins, E. A. (1998). Custeio alvo (target costing). In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Silva, E. J. & Garbrecht, G.T. (2016). *Custos Empresariais: uma visão sistêmica do processo de gestão em uma empresa.*1ª ed. São Paulo: Editora intersaberes.

Silva, C. L. (1999). Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. *Revista da FAE*, *2*(2).

Scarpin, J. E., & Rocha, W. (2000). Target Costing: abordagem conceitual e histórica. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.

Perez, J. H., Oliveira, L. M. & Costa, R. G. (2003). *Gestão Estratégica De Custos*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 2a ed. São Paulo: Atlas.