

CUSTEIO VARIÁVEL, MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E PONTO DE EQUILÍBRIO: APLICAÇÃO E ANÁLISE EM UMA MICRO EMPRESA DO RAMO PETSHOP

Israel Dal Ri¹

RESUMO

Este estudo tem como objetivo a criação de um modelo de custeio baseado no método de custeio variável para uma Micro Empresa do ramo *petshop*, além da análise de margens de contribuição e pontos de equilíbrio dos serviços ofertados por ela. Assim, objetivou-se verificar qual das suas modalidades de serviços é mais rentável, oferecendo à administração da empresa novas formas de controle que contribuam para o crescimento sustentável do negócio. Para o cumprimento dos objetivos foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a criação do modelo de custeio e seu preenchimento com dados e informações colhidas com a administração da empresa. Constatou-se que todas modalidades de serviço têm indicadores satisfatórios, contribuindo quase que igualmente para o resultado da empresa. Controles mais eficazes, entretanto auxiliariam a empresa a ter resultados melhores.

Palavras-chave: Custeio Variável. Margem de Contribuição. Petshop.

VARIABLE COSTING, CONTRIBUTION MARGIN AND BREAK EVEN POINT: APPLICATION AND ANALYSIS IN A MICRO ENTERPRISE OF THE PETSHOP BRANCH

ABSTRACT

This study has as objective the creation of a costing model based on the variable costing method for a micro enterprise of the petshop branch, besides of the analysis of the contribution margins and break even point of its services. Thus, the objective was to verify which of its services is the most profitable, offering the company's managers new forms of control that contribute to the sustainable growth of the business. In order to achieve these objectives, a bibliographic research was made, the creation of a costing model and its fulfillment with data and information collected from the company's management. It was found that all the services have satisfactory indicators, contributing almost equally to the company's result. More effective controls, however, would help the company achieve better results.

Key-Words: Variable Costing. Contribution Margin. Petshop.

¹ Pós-Graduando do curso de Especialização em Finanças da Escola de Administração da UFRGS (israel.dal.ri@hotmail.com).

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são parcela representativa da economia brasileira. De acordo com pesquisa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em 2014 elas eram cerca de 9 milhões, sendo as maiores responsáveis pela geração de riqueza do Brasil no setor do comércio (53,4% do PIB) e contribuindo significativamente nos setores de indústria e serviços (22,5% e 36,3%, respectivamente). O relevante papel socioeconômico desempenhado por estas empresas, ao passo que cada vez mais elas adicionam valor à economia e geram empregos, fica claro.

Para sobreviver e prosperar em um ambiente que não para de crescer os empreendedores necessitam, entretanto qualificar seu negócio para enfrentar as dificuldades que o mercado impõe. Altos impostos, forte concorrência, problemas de gestão (administrativos e contábeis), crise econômica e burocracia são alguns dos fatores que fazem com que, em média, uma em cada quatro Micro e Pequenas Empresas abertas feche as portas após apenas dois anos de vida (SEBRAE, 2016). Planejar, gerir o negócio com eficiência e capacitar-se continuamente são comprovadamente as formas mais eficazes de diferenciar-se em relação à concorrência e, conseqüentemente, manter-se vivo no mercado, prestando serviços de qualidade a um preço justo e competitivo.

Para tal, o controle de receitas e despesas da empresa é fundamental. A tarefa parece simples, mas grande parte dos empresários não a cumpre. O resultado disso é o desconhecimento da composição dos custos de suas empresas, do valor de seus estoques, entre outras informações que são fundamentais para gestão de uma organização, não importando seu porte.

Mas isso pode ser resolvido através de informações geradas pela Contabilidade de Custos, que dentre suas funções busca a sistematização e a análise de gastos, a classificação e a contabilização dos custos e a geração de relatórios e informações sobre os custos de produção ou prestação de serviços, através dos quais decisões de melhor qualidade podem ser tomadas pelos gestores (PEREZ, 1999).

Diante do contexto acima, o presente trabalho pretende implantar um sistema de custos em uma micro empresa do ramo de serviços de *petshop* com o objetivo de identificar suas principais fontes de receitas, custos e despesas, bem como qual de suas modalidades de serviço é mais rentável, além de qualificar seus gestores para utilização do modelo implantado, contribuindo para o crescimento sustentável do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção estão dispostos os fundamentos teóricos sobre a Contabilidade de Custos que podem ser aplicados a Micro e Pequenas Empresas. São apresentados conceitos básicos para identificação e análise de custos e despesas, além de descritas formas de alocação para os produtos ou serviços prestados.

2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Segundo Neto (2009, p.8), a Contabilidade de Custos:

Nada mais é do que o uso dos princípios de Contabilidade Geral para registrar os custos de operação de um negócio. Com as informações coletadas a administração da empresa poderá utilizar os dados contábeis e financeiros para elaborar custos de produção e distribuição, unitários e totais, para um ou para todos produtos e serviços fabricados.

Ainda segundo Neto (2009, p.9), a Contabilidade de Custos tem papel fundamental no controle das operações e na tomada decisões. Primeiro através da gestão de estoques e preços de compra de produtos ou serviços. Depois, dando auxílio para a tomada de decisão sobre a implantação ou retirada de um produto ou serviço da linha de produção com base nas informações geradas.

Perez, Oliveira e Costa (1999) vêem a Contabilidade de Custos como uma ferramenta capaz de auxiliar na tomada de decisões relacionadas à fixação do preço de venda e no cálculo da lucratividade de produtos. Para Leone (2000), a Contabilidade de Custos é o ramo que se destina a produção de informações e dados para a gerência de uma entidade, auxiliando as funções de avaliação de desempenho, planejamento e controle das operações e tomada de decisões.

Sendo assim, a estruturação de um sistema de custos em uma Micro ou Pequena empresa passa a ser uma necessidade administrativa e não apenas contábil. A geração de informações confiáveis acaba definitivamente com as decisões tomadas intuitivamente pelos gestores da empresa. Isto quer dizer que a implantação de um sistema de custos, que não necessariamente precisa ter o mesmo nível de complexidade do de grandes empresas, pode ser a chave para sobrevivência e prosperidade de uma MPE.

2.1.1 CONCEITOS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

Para podermos implantar um modelo que gere as informações necessárias para a avaliação de desempenho dos serviços prestados pela empresa e que dê suporte à tomada de decisões dos gestores é de suma importância o entendimento da terminologia relacionada à Contabilidade de Custos. Abaixo alguns conceitos básicos, segundo Martins (2003) e Wernke (2004), que serão utilizados posteriormente:

a) Gasto: compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso). Este sacrifício pode ocorrer através utilização de recursos ou assunção de dívida. Alguns exemplos de gastos: gastos com a compra de matérias-primas, gastos com mão-de-obra, gastos com honorários da diretoria;

b) Investimento: gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros. Exemplo: aquisição de uma máquina para execução de algum serviço;

c) Custo: gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços;

d) Despesa: bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, de forma voluntária. Este conceito é utilizado para diferenciar os gastos que não são utilizados na produção, os chamados custos;

e) Receita: entrada de elementos para o ativo sob a forma de dinheiro ou direitos a receber correspondente à venda de mercadorias, produtos ou serviços.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

É possível, ainda, diferenciar os custos de acordo com sua forma de associação aos serviços prestados ou em função de sua variação conforme a demanda. Martins (2003) e Neto (2009) definem:

a) Quanto a sua associação aos serviços prestados:

- Custos diretos: são facilmente apropriáveis às unidades produzidas ou serviços prestados, ou seja, não há necessidade de rateio para sua mensuração no produto (matéria-prima, salário da equipe de chão de fábrica, etc.). Em uma *petshop*, por exemplo, a quantidade de enfeites para cachorros utilizada está diretamente ligada ao serviço de banho, assim como o salário dos funcionários que desempenham esta atividade.

- Custo indiretos: são os gastos que não podem ser alocados de forma direta e objetiva aos produtos ou serviços, sendo necessários critérios de rateio para sua alocação (aluguel do estabelecimento, salário da equipe de gestão, etc.). São aqueles que beneficiam toda produção

e não são identificados em cada produto. Gastos financeiros, administrativos e com impostos também podem ser classificados como custos indiretos.

Cabe frisar que a classificação entre custos diretos e indiretos pode variar de empresa para empresa ou até mesmo dentro da própria empresa. No caso da *petshop* que será analisada, a água pode ser um custo direto quando utilizada para o banho dos cães ou um custo indireto quando utilizada para a limpeza do estabelecimento. A tarefa da administração é criar controles que façam a diferenciação dos custos, o que promove um maior grau de confiabilidade aos valores apurados.

b) Conforme a demanda:

- Custos fixos: independem de aumentos ou diminuições na demanda. Normalmente são custos estruturais da empresa (aluguel, depreciação, salários dos gestores). Cabe lembrar que os custos fixos não têm eternamente o mesmo valor, podendo ser alterados em função de variação de preços, de expansão da empresa ou de mudanças na tecnologia, por exemplo (MARTINS, 2003).

- Custos variáveis: dependem diretamente da demanda, ou seja, quanto maior a atividade da empresa, maior seu consumo (mão-de-obra direta, matéria-prima ou materiais consumidos na prestação do serviço, por exemplo).

Figura 1 – Custos fixos vs demanda

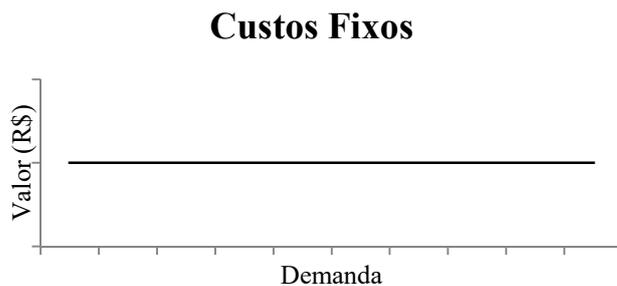
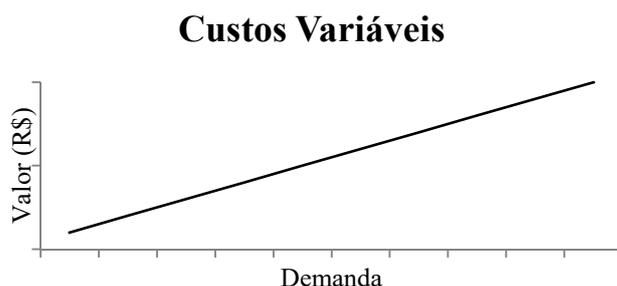


Figura 2 – Custos variáveis vs demanda



2.3 CUSTEIO VARIÁVEL E CUSTEIO POR ABSORÇÃO

A seguir são apresentados dois métodos de custeio que podem ser aplicados à empresa escolhida neste trabalho. Embora o Custeio Variável não seja o aceito pela legislação ele é muito válido para análises gerenciais. Já o Custeio por Absorção proporciona uma alocação de todos os custos da empresa, além de ser o método aceito pelo fisco.

2.3.1 CUSTEIO VARIÁVEL

O Custeio Variável (ou Custeio Direto) consiste na alocação apenas dos custos variáveis aos produtos. Nesse caso, os custos fixos são separados e considerados como despesas do exercício (NETO, 2009).

Através deste método obtém-se facilmente a margem de contribuição dos produtos – que será detalhada posteriormente – proporcionando à gestão ferramentas para análise da performance dos produtos e da empresa. Este método de custeio é indicado para tomada de decisões de curto prazo, visto que desconsidera os custos fixos. Além disso, uma das grandes vantagens do método é que ele apresenta um valor mais real do produto ou serviço final, pois o valor dos custos fixos é demonstrado em separado, indicando o quanto esses impactam no lucro final da empresa (SOUZA, 2012).

Características do Custeio Variável:

- considera somente os custos variáveis, sendo diretos ou indiretos;
- seu enfoque é nos produtos e serviços da companhia;
- os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de vendas;
- é um critério administrativo gerencial e interno;
- apresenta a margem de contribuição;
- requer separação dos custos fixos e variáveis;

Vantagens do Custeio Variável:

- enfoque gerencial;
- não incorre em erros de rateios;
- permite uma análise da contribuição direta de cada produto ou serviços através da análise da margem de contribuição;

Desvantagens do Custeio Variável:

- ao não considerar os custos fixos acaba tendo uma visão de curto prazo;

- isoladamente, não é útil para formação do preço de venda;

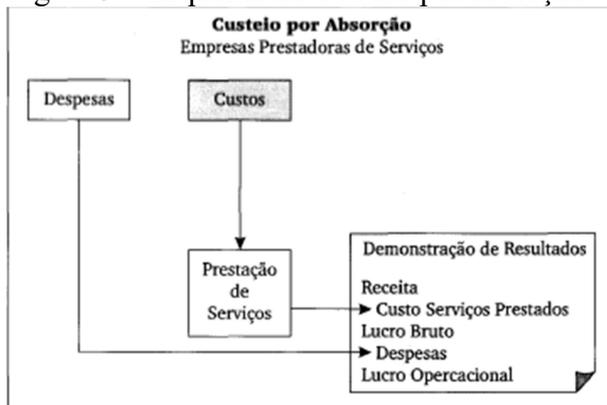
2.3.2 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

O Custeio por Absorção, por sua vez, consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos elaborados ou serviços prestados de forma direta e indireta (rateio). Desse modo, todos os gastos relativos aos esforços de produção são alocados aos produtos (MARTINS, 2003).

Para a apuração do Custeio por Absorção deve-se seguir os seguintes passos:

- 1) separação entre Custos e Despesas;
- 2) apropriação dos Custos Diretos diretamente aos produtos e serviços;
- 3) rateio dos Custos Indiretos;

Figura 3 – Esquema do Custeio por absorção



FONTE: Martins (2003, p.25).

2.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Dada a dificuldade de alocação dos custos fixos indiretos aos produtos principalmente pelo fato de serem totalmente independentes de produtos e volumes, buscou-se uma forma alternativa de demonstrar a contribuição dos produtos ao resultado da empresa utilizando como base o indicador da Margem de Contribuição.

A Margem de Contribuição é o valor resultante da venda de uma unidade após deduzidos os custos e despesas variáveis associados a ela. Ela pode ser demonstrada em valores unitários (por unidade vendida) ou totais (multiplicando o valor unitário pelo total de unidades vendidas) e também pode ser expressa em porcentagem, dividindo-se o total de custos variáveis pela receita das vendas. A margem de contribuição representa o valor que a

organização tem para liquidar seus custos fixos, sendo o lucro gerado o valor após esta última dedução (WERNKE, 2004).

Este conceito é fundamental para as decisões da gestão, pois está diretamente ligado à lucratividade dos serviços, relacionando-se com rentabilidade. No caso de uma margem de contribuição negativa deve ser feita uma reavaliação dos serviços prestados, revendo-se tanto o preço cobrado quanto os custos envolvidos.

Padoveze (2005), entende que o modelo de decisão da margem de contribuição é fundamental para gestão dos resultados da empresa, tanto em termos de rentabilidade de produtos, como áreas, atividades, divisões, unidades de negócio ou da empresa como um todo.

2.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Outro importante indicador que pode auxiliar e serve como complemento para uma análise mais completa dos gestores de uma empresa sobre quais produtos destinar seus esforços é o ponto de equilíbrio (*break even point*).

Padoveze (2005), explica a função do ponto de equilíbrio:

Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente de incorrer para fabricar/vender o produto.

Destaca-se que o ponto de equilíbrio oferece uma visão estritamente contábil, em termos quantitativos, como indica Padoveze, não sendo capaz de indicar a viabilidade econômica de algum produto, serviço ou da empresa como um todo. Para o Neto (2009), o ponto de equilíbrio é o responsável por demonstrar qual deverá ser a receita da empresa para pagar seus custos, despesas fixas e variáveis, servindo também para planejar financeiramente um investimento em alguma área da empresa. Além disso, ela fornece o nível mínimo de atividade em que a empresa deve operar.

Assim como a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio é uma ferramenta de curto prazo, pois trabalha com quatro importantes variáveis (receita, custo, volume de produção/venda e lucro) e leva em consideração o lucro zero, o que para a maioria das empresas não é a visão de longo prazo.

O ponto de equilíbrio pode ser calculado em quantidade, quando o objetivo é determinar a quantidade mínima de produtos ou serviços que a empresa deve produzir e vender

para não ter lucro nem prejuízo, ou em valor, quando a empresa tem um leque muito grande de produtos e a identificação dos custos e despesas fixas por produto é muito difícil.

A figura 4 demonstra o cálculo do ponto de equilíbrio em quantidade e do ponto de equilíbrio em valor (PEV).

Figura 4 – Ponto de equilíbrio em quantidade e em valor

$$\text{Ponto de equilíbrio em quantidade} = \frac{\text{Custos fixos totais}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

$$\text{PEV} = \frac{\text{custos fixos totais}}{1 - \frac{\text{custos variáveis}}{\text{preço de venda}}}$$

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos do presente trabalho foram utilizados os procedimentos metodológicos de pesquisa que são descritos nessa seção.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa pode ser definida como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza pode-se classificar a pesquisa do trabalho como aplicada, visto que visa gerar conhecimento para aplicação prática de métodos de custeio e para a utilização da margem de contribuição como indicador de desempenho de serviços prestados pela empresa escolhida na tentativa de buscar soluções para os problemas administrativos enfrentados pelos seus gestores.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois busca a partir dos dados extraídos dos gestores da empresa escolhida e da focalização em uma pequena quantidade de conceitos investigar, compreender e encontrar a melhor forma de aplicação do método de custeio apropriado, sempre visando o crescimento sustentável do negócio.

Quanto aos seus objetivos a presente pesquisa é exploratória, já que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas de torná-lo explícito, tendo

como principal objetivo o aprimoramento de ideias, ou seja, de verificar se a aplicação do método de custeio escolhido vai trazer resultados positivos para a avaliação de resultados dos serviços ofertados pela empresa.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, já que é desenvolvida através de materiais já elaborados sobre o assunto e se propõe a analisar diversas posições sobre ele; e de estudo de caso, pois caracteriza-se por reunir informações numerosas e detalhadas com intuito de aprender a totalidade de uma situação e uma possível resolução de problemas relacionados à administração da empresa escolhida.

4 ANÁLISE

Para aplicação do referencial teórico disposto na seção 2 à empresa selecionada foi criado um modelo de apuração de custos intuitivo com base no Custeio Variável no qual primeiro são detalhadas as fontes de receitas da empresa e em seguida seus custos variáveis e fixos – segregando-os por modalidade de serviço prestado. Após isso, são incluídos no modelo valores reais registrados pela empresa, atingindo assim o principal objetivo do trabalho que é descobrir qual a margem de contribuição destes serviços e consequentemente verificar qual deles é mais rentável.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA SELECIONADA

A estética canina Cãobelereiro é uma micro empresa do ramo petshop localizada na cidade de Canoas/RS. Ela foi fundada em 2011 e está estabelecida no bairro de classe média baixa Guajuviras. Desde sua fundação caracteriza-se pela qualidade dos serviços prestados (mesmo nem sempre dispondo de estruturas física e de gestão ideais), o que permite a cobrança de um valor mais elevado pelos serviços. Nos últimos anos entretanto, tem buscado maior profissionalização, partindo da segregação dos gastos da empresa dos gastos pessoais dos gestores, passando pela regularização fiscal da empresa, adequação da estrutura física e, por fim, a busca por um melhor controle financeiro. Esta tentativa de reorganização está sendo impedida em parte pelos altos valores pagos a título de juros bancários (despesas financeiras), o que compromete grande parte do resultado mensal da companhia e fez com que os gestores buscassem entender melhor quais são suas principais fontes de receitas e gastos com intuito de otimizar o resultado de seus produtos e, por consequência, da empresa como um todo.

Em conversa com os gestores identificou-se que são poucos os controles implantados sobre os processos da empresa. Deste modo, pretende-se através da criação e implantação de um modelo de custeio criar uma cultura organizacional que demonstre a importância de manter identificados pontos importantes como o tempo de execução de processos, a quantidade de materiais utilizados no banho de cada animal e uma padronização do preço cobrado.

4.2 O MODELO DE CUSTEIO

Após coleta de dados feita com os gestores foi realizado um mapeamento dos serviços prestados pela empresa, bem como verificado qual o preço cobrado e os valores dos custos ligados a estes serviços.

Constatou-se que os principais serviços prestados pela empresa são os relacionados a banho e tosa, existindo três principais modalidades:

- Banho e Tosa: o serviço Banho e Tosa é a modalidade mais completa oferecida pela empresa. Compreende pré-lavagem, banho com xampu e condicionador, hidratação dos pelos, corte de unhas, limpeza de ouvidos, tosa completa do corpo (com máquina ou tesoura, dependendo do animal), tosa da face e tosa das patas (tudo a critério do dono do animal), perfume e enfeites.
- Banho e Tosa Higiênica: serviço intermediário no qual estão compreendidos pré-lavagem, banho com xampu e condicionador, hidratação dos pelos, corte de unhas, limpeza de ouvidos e tosa com máquina apenas das partes mais críticas, perfume e enfeites.
- Banho: é o serviço mais simples ofertado pela empresa. Consiste basicamente em uma pré-lavagem, o banho com xampu e condicionador, corte de unhas, limpeza de ouvidos, perfume e enfeites.

Também são ofertados serviços adicionais como corte de unhas, hidratação, retirada de nós e escovação dos pelos dos animais. Além disso, também é oferecido o serviço de busca e entrega dos animais.

Com base nestas informações o modelo abaixo foi criado:

Tabela 1 – O modelo de custeio proposto

Petshop	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho	Busca e Entrega	Total
(A) RECEITA DE SERVIÇOS					
Receita de serviços					
Receita de serviços de busca e entrega					
(B) CUSTOS VARIÁVEIS					
Mão-de-obra direta					
Materiais para banho					
<i>Produtos banho e tosa</i>					
<i>Enfeites</i>					
Água					
Custos de busca e entrega					
<i>Gasolina</i>					
(C) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (A-B)					
(%) Margem de Contribuição					
(D) CUSTOS FIXOS					
Estruturais					
Energia Elétrica					
Aluguel					
Manutenção de equipamentos					
<i>Automóvel</i>					
<i>Equipamentos de Banho e Tosa</i>					
Serviços de limpeza					
Impostos					
Outras despesas operacionais					
(E) MARGEM OPERACIONAL (C-D)					
(F) DESPESAS NÃO OPERACIONAIS					
Despesas financeiras					
(F) RESULTADO FINAL (E-F)					

Neste modelo de custeio as linhas elencam as receitas, os custos e despesas. As colunas representam os serviços ofertados pela empresa e o somatório dos valores.

No bloco “(A) Receita de Serviços” as linhas representam as fontes de receita da empresa: “Receita de Serviços” é a receita advinda dos serviços de banho e tosa e “Receita de serviços de busca e entrega” corresponde aos valores recebidos pelo serviço de busca e entrega dos animais.

No bloco “(B) Custos Variáveis” as linhas representam os custos variáveis diretos relacionados às receitas elencadas na linhas do bloco anterior. São gastos principalmente com a mão-de-obra direta, xampus, condicionadores, perfumes, enfeites, água e com a gasolina utilizada para a busca e entrega.

O resultado da subtração da receita de serviços dos custos variáveis é igual a Margem de Contribuição dos produtos e total da empresa.

Logo após são elencados os “(D) Custos Fixos” e as “(F) Despesas Não Operacionais”.

Os Custos Fixos estão divididos assim:

- Estruturais: energia elétrica e aluguel;
- Manutenção de equipamentos: relacionado basicamente à afiação de lâminas para tosa, manutenção de equipamentos para banho dos animais e manutenção do automóvel utilizado para coleta e entrega dos animais;
- Serviços de limpeza: contratação de serviços de limpeza do estabelecimento;
- Impostos: contribuição mensal do MEI – Microempreendedor Individual;
- Outras despesas operacionais;

As Despesas Não Operacionais referem-se a despesas financeiras de pagamento de juros sobre empréstimos de capital de giro adquiridos pela empresa.

4.3 APLICAÇÃO DO MODELO

A seguir o modelo apresentando no item anterior é preenchido com os valores disponibilizados pela administração da empresa.

O primeiro passo é a alocação das receitas e despesas variáveis aos produtos. As receitas são alocadas facilmente, visto que estão diretamente relacionadas aos serviços. Já para alocação das despesas foram necessárias algumas medições.

4.3.1 RECEITAS DE SERVIÇOS

Para determinação do total de receitas utilizou-se a média diária verificada no período de um mês (outubro de 2017): essa média foi de 10 banhos e está detalhada abaixo. Já os preços cobrados são definidos pela administração da empresa e atualmente não obedecem critérios para sua atribuição.

Tabela 2 – Abertura das receitas diárias (por modalidade de serviço e porte do cão)

Descrição	Banho e Tosa	P	M	G
Quantidade	2	1	1	-
Preço (R\$)		100,00	100,00	-
Receita (R\$)	200,00	100,00	100,00	-
Descrição	Banho e Tosa Higiênica	P	M	G
Quantidade	4	2	1	1
Preço (R\$)		40,00	50,00	60,00
Receita (R\$)	190,00	80,00	50,00	60,00
Descrição	Banho	P	M	G
Quantidade	4	2	1	1
Preço (R\$)		30,00	40,00	65,00
Receita (R\$)	165,00	60,00	40,00	65,00

Tabela 3 – Resumo das receitas mensais (total)

Descrição	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho	Busca e Entrega	Total
Quantidade	40	80	80	40	
Preço Médio (R\$)	100,00	47,50	41,25	10,00	
Receita (R\$)	4.000,00	3.800,00	3.300,00	400,00	11.500,00

4.3.2 MÃO-DE-OBRA DIRETA

Para alocação dos custos de mão-de-obra direta aos produtos foi utilizado como critério de rateio o preço cobrado para cada modalidade, visto que mais de um serviço pode ser executado ao mesmo tempo e a administração da empresa é falha em controles relacionados ao tempo de execução de tarefas. A administração, porém tem conhecimento e vasta experiência sobre quais modalidades demandam mais esforço da mão-de-obra e tentam traduzir isto através do preço cobrado.

Vale ressaltar que o custo da mão-de-obra é elevado pois quem executa os serviços são os próprios gestores da empresa, sendo este valor sua remuneração mensal.

Tabela 4 – Custo da mão-de-obra direta por hora

Mão-de-obra direta (R\$)	Tempo de serviço mês (h)	Mão-de-obra direta (R\$/h)	Mão-de-obra direta dia (R\$/dia)
6.000,00	180	33,33	300,00

Tabela 5 – Custo e mão-de-obra direta mensal por serviço e porte do animal

Descrição	Banho e Tosa	P	M	G
Preço (R\$)	200,00	100,00	100,00	-
% da receita	40,4%	20,2%	20,2%	0,0%
Mão-de-obra direta (R\$)	121,21	60,61	60,61	-
Descrição	Banho e Tosa Higiênica	P	M	G
Preço (R\$)	150,00	40,00	50,00	60,00
% da receita	30,3%	8,1%	10,1%	12,1%
Mão-de-obra direta (R\$)	90,91	24,24	30,30	36,36
Descrição	Banho	P	M	G
Preço (R\$)	135,00	30,00	40,00	65,00
% da receita	27,3%	6,1%	8,1%	13,1%
Mão-de-obra direta (R\$)	81,82	18,18	24,24	39,39
Descrição	Busca e Entrega			
Preço (R\$)	10,00			
% da receita	2,0%			
Mão-de-obra direta (R\$)	6,06			

Tabela 6 – Resumo do custo da mão-de-obra por modalidade de serviço

Descrição	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho	Busca e Entrega	Total
Mão-de-obra direta (R\$)	2.424,24	1.818,18	1.636,36	121,21	6.000,00

4.3.3 MATERIAIS DE BANHO E TOSA

Os materiais utilizados para os serviços de banho e tosa, independente da modalidade de serviço e do porte do animal, são basicamente produtos de higiene (sabão pré-lavagem, xampú, condicionador, desembaraçante de pelos, perfumes e outros) e enfeites.

Para o cálculo dos custos com enfeites para os cães determinou-se que serão utilizados 3 laços para as fêmeas e uma gravata (para o “Banho”) ou uma bandana (para o “Banho e Tosa Higiênica” e “Banho e Tosa”) para os machos. Através dos registros do último mês verificou-se que metade dos animais atendidos é fêmea e outra metade é macho. Abaixo tabelas com os custos de aquisição dos enfeites e com o custo mensal considerando a média diária de 10 banhos citada no item anterior.

Tabela 7 – Custos dos enfeites

Descrição	Valor (R\$)	Quantidade	Valor Unitário (R\$)
Kit Gravatas Pet	15,00	20	0,75
Kit Laços Pet	8,00	10	0,80
Bandanas Pet	1,90	1	1,90

Tabela 8 – Custos mensal com enfeites (em R\$)

Descrição	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiénica	Banho	Total
Custo de gravatas	-	-	30,00	30,00
Custo de laços	48,00	96,00	96,00	240,00
Custo de bandanas	38,00	76,00	-	114,00
Total	86,00	172,00	126,00	384,00

Já para o cálculo dos custos com sabão pré-lavagem, xampús, condicionadores, perfumes, produtos de limpeza de ouvidos e hidratantes tomou-se como base as instruções dos fabricantes dos produtos que indicam a quantidade que deve ser utilizada em cada banho (e que são seguidas por quem executa as tarefas de banho e tosa).

Tabela 9 – Custo dos produtos por banho (em R\$)

Produto	Custo (R\$)	Qtd (ml)	Quantidade por banho (ml)	Quantidade de banhos	Custo por banho e tosa (R\$)	Custo por banho (R\$)
Sabão pré-lavagem	44,99	5.000	40	125	0,36	0,36
Xampú	55,99	5.000	40	125	0,45	0,45
Condicionador	64,90	5.000	20	250	0,26	0,26
Perfume	54,99	500	2,5	200	0,27	0,27
Limpeza de Ouvidos	16,50	60	2	30	0,55	0,55
Hidratante de Pelos	37,99	1.000	20	50	0,76	-
Total					2,65	1,89

Tabela 10 – Custo mensal dos produtos por modalidade de serviço (em R\$)

Descrição	Banho e Tosa	Banho e Tosa	Banho	Total
Quantidade de banhos	40	80	80	200
Custo produtos banho e tosa	106,09	212,18	151,39	469,65

4.3.4 ÁGUA

Essencial para prestação de serviços de banho dos animais, o custo mensal com a água utilizada é alocado aos produtos através de rateio com base na quantidade de banhos de cada modalidade no mês.

Tabela 11 – Custo com água diário

Custo água mensal (R\$)	Dias no mês	Custo água diário (R\$)
400,00	20	20,00

Tabela 12 – Custo mensal com água por modalidade de serviço (em R\$)

Descrição	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiénica	Banho	Total
Custo da água (R\$)	80,00	160,00	160,00	400,00

4.3.5 CUSTOS DE BUSCA E ENTREGA

Para o cálculo dos custos variáveis do serviço de Busca e Entrega de animais considerou-se que são realizados, em média, dois serviços por dia (40 no mês). Também considerou-se o preço da gasolina de R\$ 4,15 o litro. O automóvel utilizado para o serviço roda 10 quilômetros com um litro de gasolina.

Tabela 13 – Custo da operação de Busca e Entrega de animais

Preço Gasolina (R\$)	4,15
Custo KM (R\$)	0,415
Distância média (km)	12,5
Quantidade de entregas mês (qtd)	40
Total quilômetros rodados (km)	500
Custo total (R\$)	207,50

4.4 ANÁLISE DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Com todos os dados a disposição faz-se possível o preenchimento do modelo de custeio e conseqüentemente a análise da margem de contribuição percentual e total (em R\$) e do ponto de equilíbrio de cada modalidade de serviço.

Tabela 14 – Modelo de custeio com dados reais (em R\$)

Petshop	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho	Busca e Entrega	Total
(A) RECEITA DE SERVIÇOS	4.000,00	3.800,00	3.300,00	400,00	11.500,00
Receita de serviços	4.000,00	3.800,00	3.300,00	-	11.100,00
Receita de serviços de busca e entrega	-	-	-	400,00	400,00
(B) CUSTOS VARIÁVEIS	(2.696,33)	(2.362,36)	(2.073,75)	(328,71)	(7.461,15)
Mão-de-obra direta	(2.424,24)	(1.818,18)	(1.636,36)	(121,21)	(6.000,00)
Materiais para banho	(192,09)	(384,18)	(277,39)	-	(853,65)
<i>Produtos banho e tosa</i>	<i>(106,09)</i>	<i>(212,18)</i>	<i>(151,39)</i>	-	<i>(469,65)</i>
<i>Enfeites</i>	<i>(86,00)</i>	<i>(172,00)</i>	<i>(126,00)</i>	-	<i>(384,00)</i>
Água	(80,00)	(160,00)	(160,00)	-	(400,00)
Custos de busca e entrega	-	-	-	(207,50)	(207,50)
<i>Gasolina</i>	-	-	-	<i>(207,50)</i>	<i>(207,50)</i>
(C) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (A-B)	1.303,67	1.437,64	1.226,25	71,29	4.038,85
(%) Margem de Contribuição	32,6%	37,8%	37,2%	17,8%	35,1%

É possível verificar que a modalidade de serviço com maior percentual de margem de contribuição é a de “Banho e Tosa Higiênica”, com 37,8%. Isto significa que essa modalidade é que mais contribui para amortização dos custos fixos da empresa. Em segundo lugar ficou a modalidade “Banho”, com 37,2%. Em terceiro, “Banho e Tosa” com 32,6%. A modalidade de Busca e Entrega é desconsiderada nesta análise, pois serve mais como um complemento para a fidelização e busca de novos clientes, porém é interessante saber que ela não dá prejuízo à empresa se considerados apenas seus custos variáveis.

Tabela 15 – Ordem de lucratividade das modalidades de serviço (em R\$)

Petshop	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho
Preço de venda médio unitário	100,00	47,50	41,25
Custos variáveis unitários	(67,41)	(29,53)	(25,92)
Quantidade de vendas	40	80	80
Margem unitária	32,59	17,97	15,33
Margem (%)	32,6%	37,8%	37,2%
Vendas totais	4.000,00	3.800,00	3.300,00
Custos variáveis totais	(2.696,33)	(2.362,36)	(2.073,75)
Margem de Contribuição	1.303,67	1.437,64	1.226,25
Ordem de lucratividade	2º	1º	3º

Se a análise for da margem de contribuição em valores totais identifica-se que a modalidade de “Banho e Tosa Higiênica” segue sendo a mais rentável. Há uma mudança entretanto, na segunda colocação. A modalidade “Banho e Tosa” se mostra mais lucrativa que a “Banho”.

Estes dados dão à gestão da empresa a informação que a modalidade de Banho e Tosa é a mais rentável, independente da forma de análise da margem de contribuição. As outras

modalidades também se mostram tão rentáveis quanto a primeira, o que significa que todas são importantes fontes de receita para a empresa e devem ter esforços igualmente direcionados.

Tabela 16 – Modelo preenchido com custos fixos (em R\$)

Petshop	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho	Busca e Entrega	Total
(A) RECEITA DE SERVIÇOS	4.000,00	3.800,00	3.300,00	400,00	11.500,00
Receita de serviços	4.000,00	3.800,00	3.300,00	-	11.100,00
Receita de serviços de busca e entrega	-	-	-	400,00	400,00
(B) CUSTOS VARIÁVEIS	(2.696,33)	(2.362,36)	(2.073,75)	(328,71)	(7.461,15)
Mão-de-obra direta	(2.424,24)	(1.818,18)	(1.636,36)	(121,21)	(6.000,00)
Materiais para banho	(192,09)	(384,18)	(277,39)	-	(853,65)
<i>Produtos banho e tosa</i>	(106,09)	(212,18)	(151,39)	-	(469,65)
<i>Enfeites</i>	(86,00)	(172,00)	(126,00)	-	(384,00)
Água	(80,00)	(160,00)	(160,00)	-	(400,00)
Custos de busca e entrega	-	-	-	(207,50)	(207,50)
<i>Gasolina</i>	-	-	-	(207,50)	(207,50)
(C) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (A-B)	1.303,67	1.437,64	1.226,25	71,29	4.038,85
(%) Margem de Contribuição	32,6%	37,8%	37,2%	17,8%	35,1%
(D) CUSTOS FIXOS	(1.046,49)	(994,17)	(863,35)	(101,84)	(3.005,85)
Estruturais	(378,38)	(359,46)	(312,16)	-	(1.050,00)
<i>Energia Elétrica</i>	(108,11)	(102,70)	(89,19)	-	(300,00)
<i>Aluguel</i>	(270,27)	(256,76)	(222,97)	-	(750,00)
Manutenção de equipamentos	(145,23)	(137,96)	(119,81)	(100,00)	(503,00)
<i>Automóvel</i>	-	-	-	(100,00)	(100,00)
<i>Equipamentos de Banho e Tosa</i>	(145,23)	(137,96)	(119,81)	-	(403,00)
Serviços de limpeza	(144,14)	(136,94)	(118,92)	-	(400,00)
Impostos	(18,38)	(17,46)	(15,17)	(1,84)	(52,85)
Outras despesas operacionais	(360,36)	(342,34)	(297,30)	-	(1.000,00)
(E) MARGEM OPERACIONAL (C-D)	257,18	443,48	362,89	(30,55)	1.033,00
(F) DESPESAS NÃO OPERACIONAIS					(700,00)
Despesas financeiras					(700,00)
(G) RESULTADO FINAL (E-F)					333,00

Após preenchidos os valores dos custos fixos, que foram alocados aos produtos conforme sua contribuição para a receita total da empresa no mês (excluindo-se o serviço de Busca e Entrega, exceto para o custo com impostos), torna-se possível também o cálculo do ponto de equilíbrio.

Tabela 17 – Cálculo do ponto de equilíbrio em valores e em quantidade.

Petshop	Banho e Tosa	Banho e Tosa Higiênica	Banho	Busca e Entrega
Preço de venda médio unitário (R\$)	100,00	47,50	41,25	10,00
Custos variáveis unitários (R\$)	(67,41)	(29,53)	(25,92)	(8,22)
Custos fixos (R\$)	(1.046,49)	(994,17)	(863,35)	(101,84)
Ponto de equilíbrio (qtd)	32	55	56	57
Ponto de equilíbrio em valores (R\$)	3.210,91	2.627,80	2.323,41	571,42

Percebe-se que o nível de atividade atual a empresa é suficiente para cobrir os custos variáveis e fixos dos três principais serviços prestados com uma grande margem. O serviço de

Busca e Entrega, entretanto necessita de mais 17 operações durante o mês para zerar seus custos totais.

De uma forma geral, embora a margem de contribuição dos serviços seja relativamente alta e os pontos de equilíbrio sejam satisfatoriamente atingidos, a empresa incorre em um alto montante de custos fixos, o que faz com que o resultado final fique prejudicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou, através do estudo de conceitos relacionados a Contabilidade de Custos, métodos de custeio e indicadores de análise de desempenho, montar e implantar um modelo de custeio baseado no método de custeio variável que seja simples e intuitivo em uma Micro Empresa do ramo *petshop*. Para isso foi feita uma revisão bibliográfica do material disponível sobre o assunto com intuito de criar uma base conceitual sobre a qual foi construído um modelo de custeio adaptado às características da empresa escolhida.

Constatou-se que a primeira dificuldade enfrentada para a criação do modelo foi a falta de controles internos relativos aos gastos da empresa. Outra dificuldade identificada foi a carência de segregação entre as despesas pessoais dos gestores e as da empresa. Ambos pontos são relatados pelo SEBRAE como chave para a mortalidade precoce de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.

Após enfrentadas as dificuldades iniciais para a apuração dos custos, a fase de alocação dos custos variáveis aos produtos evidenciou novamente a falta de controles da empresa. Embora sejam poucos os custos que foram definidos como variáveis no modelo criado, a mão-de-obra direta carece de informações para uma alocação aos produtos mais assertiva, sendo necessário o rateio de acordo com o preço cobrado. Cabe ressaltar, porém que o gerenciamento dos materiais de banho e tosa e de enfeites para os animais é bem feito, o que proporcionou uma alocação mais fidedigna.

Analisando os resultados da aplicação do modelo através dos indicadores de margem de contribuição e ponto de equilíbrio descobriu-se que todos serviços da empresa são rentáveis e entende-se que a empresa possui potencial para gerar mais resultado ainda para seus donos. Para isso, a implantação de melhores controles internos, além de um maior nível de profissionalização dos gestores é essencial, criando a possibilidade de reduzir custos e entender de forma ainda mais eficaz quais de seus serviços oferecem maior rentabilidade.

O presente estudo não pretende ser definitivo. Muito pelo contrário, abre-se possibilidade para confecção de novos trabalhos relacionados ao tema, seja através de criação de modelos de custeio para empresas de outro ramo, ou através de uma análise mais profunda sobre as dificuldades que gestores de Micro e Pequenas Empresas enfrentam e consequente elaboração de controles que os auxiliem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, I. M. *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2010.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES NETO, Oscar. **Análise de Custos.** Curitiba: Iesde, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREZ, J. H; OLIVEIRA, L. M; COSTA, R. G. **Gestão Estratégica de Custos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE RS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.

SOUZA, Angela Rozane Leal. **Resumo tópicos análise de custos.** Porto Alegre: Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais/UFRGS, 2012. Apostila de Aula.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2001.