

OS EFEITOS DOS CUSTOS NA INDÚSTRIA

O Sr. Silva é proprietário de uma pequena indústria que atua no setor de confecções de roupas femininas. Já há algum tempo, o Sr. Silva vem observando a tendência de aumento da competição entre as empresas deste ramo de atividade. Assim, com o objetivo de manter a empresa competitiva e melhorar os seus resultados, resolveu saber mais sobre gerenciamento de custos. Para tanto, foi conversar com o Sr. Ediberto Sperto, consultor especialista em sistemas de custos industriais, que sugeriu a implantação de uma planilha de custos

que fornecesse várias informações, tais como: volume ideal de fabricação e venda de produtos, composição dos custos fixos mensais, lucro mínimo desejado, custo variável unitário de cada produto e despesas variáveis na comercialização dos produtos.



Para compreendermos melhor estes assuntos, iremos conceituar alguns desses termos:

Custos Variáveis: são gastos que aumentam ou diminuem proporcionalmente ao volume de produção. Entende-se por custo variável os valores correspondentes ao consumo das matérias-primas, materiais de acabamento e embalagens na fabricação dos produtos.

Custos Fixos: são gastos que tendem a permanecer inalterados em função do volume de produtos fabricados. Exemplos de custos fixos: salários dos supervisores e encarregados da fábrica, aluguel e manutenção da fábrica etc.

Despesas Variáveis: são gastos relacionados com a comercialização dos produtos da empresa. Exemplos de despesas variáveis: impostos e comissões incidentes sobre as vendas de produtos da empresa.

Preços de Venda do Mercado: são os preços de venda normalmente praticados pelos concorrentes do segmento que a empresa está atuando.

Margem de Contribuição: é a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis. Para ilustrar melhor este termo, iremos utilizar um exemplo numérico. Supondo que o preço de venda de um determinado produto seja R\$ 100,00, o custo variável unitário deste produto seja R\$ 50,00 e a despesa variável tenha o valor de R\$ 10,00 (10% do preço de venda), a margem de contribuição será de R\$ 40,00 ($R\$ 100,00 - R\$ 50,00 - R\$ 10,00$). Neste caso, o produto vendido “está contribuindo” com R\$ 40,00 para ajudar a pagar os custos fixos e depois formar o lucro líquido da empresa.

A margem de contribuição não pode ser entendida como lucro, pois os custos fixos ainda não foram subtraídos do preço de venda.

Ponto de Equilíbrio: é o valor e/ou quantidade de produtos vendidos necessários para cobrir todos os custos e despesas da empresa.

O faturamento da empresa no ponto de equilíbrio significa que a mesma não está tendo nem lucro e nem prejuízo. Para ilustrar melhor o conceito de ponto de equilíbrio, iremos novamente trabalhar com um exemplo numérico. Supondo que os custos fixos mensais de uma empresa fossem R\$ 4.000,00 e a margem de contribuição de cada produto fosse R\$ 50,00, a empresa teria que produzir e vender 80 unidades para atingir o seu ponto de equilíbrio. Caso o preço de venda fosse R\$ 100,00, o faturamento no ponto de equilíbrio seria de R\$ 8.000,00 (80 unidades x R\$ 100,00).

O cálculo do ponto de equilíbrio torna-se complexo quando a empresa produz e vende mais de um produto. É necessário encontrar a margem de contribuição ponderada que também iremos explicar através de um exemplo prático:

| Produtos | Preço de Venda em R\$ | Custo Variável em R\$ | Despesa Variável em R\$ | Margem de Contribuição Unitária em R\$ | Quantidade Produzida e Vendida | Margem de Contribuição Total em R\$ |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|--|--------------------------------|-------------------------------------|
| Modelo 1 | 100,00 | 60,00 | 10,00 | 40,00 | 100 un. | 4.000,00 |
| Modelo 2 | 50,00 | 20,00 | 5,00 | 25,00 | 200 un. | 5.000,00 |
| Total | | | | | 300 un. | 9.000,00 |

Para obter o valor da margem de contribuição ponderada, basta dividir o valor da margem de contribuição total pela quantidade produzida e vendida ($R\$ 9.000,00 \div 300 \text{ un.} = R\$ 30,00$). Supondo que os custos fixos mensais fossem R\$ 6.000,00, o ponto de equilíbrio da empresa seria de 200 unidades por mês ($6.000,00 \div 30,00$).

Destas 200 unidades, precisamos saber quantas são do modelo 1 e quantas são do modelo 2 (conforme tabela acima). Sabe-se que a empresa produz e vende 300 unidades por mês, sendo 100 unidades do modelo 1, que correspondem a 33,33% do total de 300 unidades, e 200 unidades do modelo 2, que correspondem a 66,67% também do total das 300 unidades. O ponto de equilíbrio do produto no modelo 1 seria de 67 unidades (33,33% de 200 unidades) e no modelo 2, de 133 unidades (66,67% de 200 unidades).

De acordo com a os valores da tabela anterior, podemos concluir que o lucro líquido da empresa seria de R\$ 3.000,00. Este valor foi obtido através do seguinte cálculo: Margem de Contribuição Total menos os Custos Fixos Mensais (R\$ 9.000,00 – R\$ 6.000,00). Podemos concluir que os dois produtos geraram uma margem de contribuição de R\$ 9.000,00, que amortizou os custos fixos de R\$ 6.000,00 e resultou num lucro líquido de R\$ 3.000,00.

Com essas informações, o Sr. Silva deverá adequar os seus números dentro dessa sistemática de cálculo de custos, visando obter uma melhor lucratividade, combinando volume produzido, preços de venda e os custos da empresa.

O Sr. Ediberto Sperto também comentou com o Sr. Silva que ter o domínio dos custos da empresa é resultado de uma ação gerencial antes, durante e após as operações da empresa. Vamos entender cada uma destas etapas:

Antes

Planeje e estabeleça os objetivos e metas de custos, pois sendo certo que em todas operações há geração de custos, é certo também que seus valores podem ser determinados.



Durante

Acompanhe a evolução dos custos e tome decisões para conter desvios desfavoráveis.

Após



Identifique divergências entre a realidade e as previsões de custos feitas anteriormente. Então decida sobre as providências de adequação das operações que necessitarem de modificações.

Como no final o que importa é o resultado positivo das operações da empresa, ou seja, o volume de lucro, é recomendável que se façam exercícios e simulações freqüentes sobre qual lucro será obtido nos níveis possíveis de produção e vendas, bem como, a análise constante do impacto sobre o lucro de modificações que ocorrerem no preço de venda, nos custos ou em ambos.

Este tipo de estudo permite estabelecer as quantidades mínimas que deverão ser praticadas (produção/venda) e a melhor combinação de produtos (com seus respectivos custos), de forma a aumentar a lucratividade da empresa.

Praticando com disciplina estas ações, o Sr. Silva estará efetivamente gerenciando os custos de sua indústria, podendo tomar decisões com maior clareza e, conseqüentemente, fortalecendo a sua empresa no mercado.

Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP

Gerência: Antonio Carlos De Matos

Autor: José Carlos Cavalcante - *Consultor de Finanças da U. O. O. E. do Sebrae-SP*

Responsáveis pela atualização:

Consultores de Finanças da

U. O. O. E. do Sebrae-SP

José Carlos Cavalcante

José Eduardo Ferreira Lopes

Luis Alberto Fernandes Lobrigatti

Ricardo Simões Curado

Roberto Lessa

Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.

Projeto Gráfico - Francisco Ferreira

Marcelo Costa Barros

Francisco Ferreira

Marcelo Costa Barros

Ilustração -

Diagramação -

Assessoria

Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino

Distribuição - Alaide Silva Pinheiro

Revisão - Daniela Paula Bertolino Pita

Assessoria de Redação:

Antonio Carlos De Matos

Boris Hermanson

Francisco Ferreira

José Carmo Vieira de Oliveira

Manfredo Arkchimir Paes

Reinaldo M Messias

Renato Fonseca de Andrade

U. O. O. E. do Sebrae-SP

