

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

LUIZ HENRIQUE DE FREITAS

**UMA CONTRIBUIÇÃO À ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS
NA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE: A UTILIZAÇÃO DO
CUSTO-META POR MEIO DE UM INSTRUMENTO GERENCIAL.**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

SÃO PAULO

2007

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

LUIZ HENRIQUE DE FREITAS

**UMA CONTRIBUIÇÃO À ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS
NA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE: A UTILIZAÇÃO DO
CUSTO-META POR MEIO DE UM INSTRUMENTO GERENCIAL.**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis e Financeiras sob a orientação do Prof. Doutor José Carlos Marion

**SÃO PAULO
2007**

BANCA EXAMINADORA

Presidente

Titular

Titular

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Marcílio e Maria José, que me conduziram pelos caminhos da verdade e da retidão, e pelos seus exemplos de fé, caráter, humildade e perseverança; à minha esposa, Andréa, pelo seu amor, sua paciência e apoio irrestrito e incondicional, vibrando e sofrendo comigo em todas as horas; à minha amada filha, Ana Carolina, que soube compreender as minhas ausências, me enchendo de carinhos nas horas de convívio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Rei e Senhor, pelo privilégio da vida, por tudo que tenho e sou, pelo dom de ensinar e por conceder-me a benção de ver realizado um sonho de vida.

Ao Professor Doutor José Carlos Marion, meu orientador, pela atenção, dedicação e competência, faço o registro de uma respeitosa e sincera admiração.

À Prof^a. Dra. Ana Cristina de Faria e ao Prof. Dr. Juarez Torino Belli, pelas valiosas contribuições oferecidas no exame de qualificação deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos e à Prof^a. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, pelos seus ensinamentos e pelo empenho e dedicação com que conduzem o Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da PUC de São Paulo.

Aos professores Dr. José Alberto Soller Bezerra, Dr. Napoleão Verardi Galeale, Dr. Rubens Famá e Dr. Sérgio de Iudícibus, pela oportunidade do convívio e por todos os seus ensinamentos.

Ao professor Gilmar Getúlio Silveira Garagorry, mestre e amigo, sempre presente nos vieses da minha jornada, incentivador dos meus primeiros passos rumo ao mundo acadêmico e a quem agradeço pelas oportunidades e por fazer-me um apaixonado pela área da educação superior.

Aos professores e amigos Alexandre Borbely e Hélio Yasuki Seki, pelo

incentivo e pelas agradáveis horas de aprendizado conjunto.

Ao amigo Marcos Henrique Secolo, pelas infindáveis discussões sobre custos e por suas sugestões de aprofundamentos.

Aos diretores e gestores da “Empresa Alfa”, objeto de estudo nesta dissertação, pela oportunidade que me deram de validar o instrumento gerencial proposto por este trabalho.

E finalmente, aos meus familiares, que de alguma forma contribuíram para a finalização desta dissertação.

RESUMO

As pequenas empresas exercem um papel fundamental na economia nacional; porém, notórias são as suas dificuldades para se manterem ativas no mercado por um período de tempo mais longo.

Os problemas de gestão têm sido apontados como fatores impeditivos ao seu crescimento e desenvolvimento, sendo que, no caso das pequenas indústrias, uma de suas maiores dificuldades encontra-se na maneira incorreta de analisar a sua estrutura de custos, levando-as, por vezes, a obter resultados pouco satisfatórios.

O objetivo deste estudo é identificar quais os elementos necessários à correta análise da estrutura de custos de uma indústria de pequeno porte, utilizando-os na elaboração de um instrumento gerencial, servindo-se também, para tanto, do conceito do custo-meta.

O trabalho inicia-se com a caracterização do perfil do empreendedor e do empreendimento, abordando a seguir, a necessidade de uma adequada gestão de custos para as pequenas empresas. Trata ainda, da importância da correta determinação dos preços de venda.

Finalmente, sugere-se uma proposta de relatório gerencial direcionado para uma adequada análise da estrutura de custos das pequenas empresas. Aplicou-se, o mesmo, numa indústria de pequeno porte do ramo plástico, apresentando os resultados obtidos.

Espera-se, assim, contribuir para que o pequeno empresário possa tomar decisões com bases mais estruturadas, não ficando dependente apenas de seu *feeling* para nortear os rumos de sua empresa.

Palavras-chave: pequenas empresas; estrutura de custos; custo meta.

ABSTRACT

The small enterprises play a very important role in our national economy; however, well-known are their difficulties to remain “alive” in the market for a longer period of time.

The problems of management have been pointed out as the factors which prevent them from growing and developing, and in the case of the small industries, one of their main difficulties lies in the incorrect way of analyzing their cost structure, leading them, sometimes, to non-satisfactory results.

The objective of this study is to identify the necessary elements for the correct analysis of the costs structure of a small industry, using these elements to create a managerial instrument, applying, for this purpose, the concept of the target cost as well.

This work starts with the characterization of the enterprise profile and the entrepreneur’s, explaining the need of a suitable costs management for the small companies. It also deals with the importance of the correct establishment of the sales prices.

Finally, we propose a managerial report directed to a suitable analysis of the costs structure of the small companies. We applied this report in a small industry of plastic branch, and we present the final results.

Thus, we expect that our work may help the small entrepreneur make decisions based on more structuralized bases and not being dependent on his own feeling in order to direct the course of his enterprise.

Key-words: small enterprises; costs structure; target cost.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
SUMÁRIO	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
LISTA DE QUADROS	xv
LISTA DE TABELAS	xvi
LISTA DE GRÁFICOS	xvii
LISTA DE FIGURAS	xviii
INTRODUÇÃO	19
Apresentação do tema	19
Problematização	23
Objetivos do trabalho	24
Justificativa do estudo e sua importância	25
Metodologia de pesquisa	26
Estruturação do trabalho.....	27
CAPÍTULO 1. A PEQUENA EMPRESA	29
1.1 O empreendedor e o “verbo” empreender	31
1.2 O empreendimento e a caracterização da pequena empresa	38
1.3 A gestão das micro e pequenas empresas (MPE)	45
1.4 Uma discussão sobre os motivos de sua descontinuidade	51
1.4.1 O comportamento do empreendedor	53
1.4.2 Ausência de planejamento prévio	54
1.4.3 Perfil da gestão empresarial	59
1.4.4 Insuficiência de políticas de apoio	68
1.4.5 Conjuntura econômica	77
1.4.6 Problemas pessoais	77
CAPÍTULO 2. GESTÃO DE CUSTOS NA PEQUENA EMPRESA	79
2.1 A Contabilidade e seu papel na gestão empresarial	79
2.2 A importância da gestão de custos na pequena empresa	82

2.3	Terminologia básica e a classificação de custos e despesas	84
2.4	Uma síntese dos principais métodos de custeio	93
2.4.1	Custeio por absorção	94
2.4.2	Custeio variável	95
2.4.3	Custeio Baseado em Atividades (ABC).....	101
2.5	O Custo-Meta (<i>Target Cost</i>)	105
2.5.1	Utilização da terminologia.....	107
2.5.2	Definições e características.....	107
2.5.3	Objetivos do custo-meta.....	112
2.6	Elementos Formadores do Custo numa Empresa Industrial	114
2.6.1	Materiais	115
2.6.2	Mão-de-obra	116
2.6.3	Gastos Gerais de Fabricação (GGF's)	117
2.6.4	Depreciação	118
CAPÍTULO 3. A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA		123
3.1	A importância da correta determinação de preços	123
3.2	Principais fatores na formação de preços	126
3.2.1	Fatores mercadológicos	127
3.2.2	Fatores financeiros.....	133
3.3	Estratégias e metodologias para a formação de preços	137
CAPÍTULO 4. PROPOSTA DE UM RELATÓRIO GERENCIAL PARA		
ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS DA INDÚSTRIA DE		
PEQUENO PORTE		150
4.1	O relatório gerencial proposto	152
4.1.1	Descrição dos itens componentes do modelo	159
4.2	Vantagens e limitações do modelo proposto	165
4.3	Aplicação do instrumento proposto	167
4.3.1	A “Empresa Alfa”.....	168
4.3.2	Os produtos da “Empresa Alfa”	169
4.3.3	O EPS (Poliestireno Expandido)	169
4.3.4	O processo produtivo da “Empresa Alfa”	170

4.3.5	Informações adicionais acerca dos itens que compõem o relatório gerencial e sua efetiva aplicação.....	172
4.3.6	Análise dos resultados obtidos	179
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	187
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	192

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF:	Associação Brasileira de Franchising
ABRAPEX:	Associação Brasileira do Poliestireno Expandido
APL:	Arranjo Produtivo Local
BNDES:	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CD:	Custo Direto
CF:	Custo Fixo
CI:	Capital Investido
CIF:	Custo Indireto de Fabricação
COFINS:	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CPMF:	Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Crédito e Direitos de Natureza Financeira
CPP:	Custo de Produção do Período
CRC-SP:	Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo
CSLL:	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CV:	Custo Variável
CT:	Custo Total
DF:	Despesa Fixa
DT:	Despesa Total
DV:	Despesa Variável
EPP:	Empresa de Pequeno Porte
EPS:	Poliestireno expandido
FGTS:	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIESP:	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GEM:	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GGF:	Gastos Gerais de Fabricação
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT:	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
ICMS:	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
INSS:	Instituto Nacional de Seguridade Social
IOB:	Informações Objetivas
IPEA:	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI:	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU:	Imposto Predial e Territorial Urbano
IRPJ:	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS:	Imposto sobre Serviços
JUCESP:	Junta Comercial do Estado de São Paulo
MC:	Margem de Contribuição
MD:	Material Direto
ME:	Microempresa
MOD:	Mão-de-obra Direta
MOI:	Mão-de-obra Indireta
MP:	Matéria-prima
MPE:	Micro e Pequena Empresa
P:	Preço
PASEP:	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIB:	Produto Interno Bruto
PIS:	Programa de Integração Social

PME:	Pequena e Média Empresa
Q:	Quantidade
R%:	Lucro % sobre o capital investido
RAIS:	Relação Anual de Informações Sociais
RT:	Receita Total
SBA:	<i>Small Business Administration</i>
SEBRAE-SP:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo
SELIC:	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SENAC:	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
SIMPI:	Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo
SIMPLES:	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
USP:	Universidade de São Paulo
V:	Volume de Vendas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. As vantagens de ser funcionário e de ser empreendedor	33
Quadro 2. Características dos empreendedores de sucesso.....	36
Quadro 3. Principais causas da mortalidade das empresas abertas na Jucesp entre 1999 e 2003	53
Quadro 4. Comparativo entre <i>target costing</i> e a abordagem tradicional de custos	112
Quadro 5. Principais fatores que influenciam na determinação do preço de venda	127
Quadro 6. Fases do ciclo de vida do produto	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Ocupação anterior das pessoas que abriram a sua empresa na Jucesp no período de 1999 a 2003	34
Tabela 2. Critérios oficiais para a classificação do porte das empresas	41
Tabela 3. Causas de fracasso das <i>start-ups</i> americanas	52
Tabela 4. As franquias faturam mais	65
Tabela 5. % de incidência da receita tributária sobre o PIB dos cinco maiores cobradores de impostos no mundo	69
Tabela 6. De onde vem o dinheiro.....	73
Tabela 7. Segmentação bancária destinada à pessoa jurídica por seu porte...	76
Tabela 8. Modelo de decisão de margem de contribuição (único produto) – Demonstração de Resultados do Período	100
Tabela 9. Margem de contribuição e volume de produção/ vendas (em R\$) ..	100
Tabela 10. Taxa anual de depreciação e anos de vida útil de alguns bens do ativo imobilizado	121
Tabela 11. Proposta de relatório gerencial para análise da estrutura de custos do produto 1 – Empresa X	158
Tabela 12. Tipos de matérias-primas utilizadas pela Empresa Alfa	171
Tabela 13. Outros gastos da Empresa Alfa e sua classificação para efeito da aplicação do relatório gerencial	175
Tabela 14. Relatório gerencial para análise da estrutura de custos – produto Isotelha – Empresa Alfa.....	177
Tabela 15. Relatório gerencial para análise da estrutura de custos – produto Painel Isotérmico – Empresa Alfa	178
Tabela 16. Relatório gerencial – Simulação da margem de lucro prevista – produto Isotelha – Empresa Alfa	185
Tabela 17. Relatório gerencial – Simulação da margem de lucro prevista – produto Painel Isotérmico – Empresa Alfa.....	186

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Quantas das 100 pequenas e médias empresas que mais cresceram desde 2003 fazem planos de negócios	58
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Incentivos para empreender	32
Figura 2. Ciclo de vida de uma empresa e seus estágios evolutivos	42
Figura 3. A função de planejar no processo administrativo	55
Figura 4. As premissas do planejamento	56
Figura 5. Diferenciação entre custo e despesa	88
Figura 6. Evoluções dos diferentes custos	90
Figura 7. Representação dos custos fixo, variável e total	91

INTRODUÇÃO

Apresentação do Tema

A partir da década de 1.950, intensificaram-se as relações econômicas das sociedades capitalistas e ao mesmo tempo foi se desenvolvendo uma relação muito importante entre as grandes organizações e as pequenas unidades produtivas, pela significância destas no processo econômico global.

No entanto, notórias são as dificuldades deste segmento empresarial para manter-se ativo no mercado por um período de tempo mais longo.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP) vem realizando desde 1998, uma atualização a cada dois anos de seu estudo sobre a mortalidade de empresas. Por meio de seu mais recente relatório denominado “Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos” (edição 2005), que utilizou uma amostra aleatória de 2.000 empresas, representativa das unidades registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) no período de 1999 a 2003, pode-se identificar que a taxa de mortalidade é de 29% para empresas até um ano, e que cerca de 56% dos empreendimentos não concluem o quinto ano de atividade. Ao considerar apenas empresas com até cinco anos de atividade em média, anualmente, cerca de 73 mil empresas paulistas encerram suas atividades, levando a uma perda estimada de, pelo menos, 281 mil postos de trabalho por ano e uma perda de R\$ 14,8 bilhões em termos financeiros.

Segundo tal relatório, “esses resultados, embora elevados, são inferiores aos verificados na pesquisa anterior, quando a mortalidade de empresas até cinco anos foi de 60% [...]”

Apesar desta redução apresentada, a mortalidade precoce dos pequenos negócios ainda continua em patamares elevados e deve suas causas a diversos

fatores, denominados “fatores contribuintes”.

Dentre estes fatores, a implementação de um planejamento adequado e a escolha da melhor opção para obtenção de recursos financeiros encontram-se sob o controle do empreendedor. Outros, por sua vez, de cunho conjuntural, independem da sua atuação, tais como, por exemplo, a retração do mercado consumidor, o acirramento da concorrência e a implementação de uma expressiva carga tributária resultante da adoção de políticas econômicas governamentais.

Observa-se ainda que, neste segmento empresarial, a gerência e o processo decisório encontram-se centralizados na figura do proprietário-empendedor, o qual, na maioria das vezes, não se apresenta preparado tecnicamente para implementá-los de maneira adequada.

Os pequenos empreendedores, conduzidos por sua motivação em realizar, administram seus negócios desde a sua concepção até a sua implementação em bases intuitivas, sujeitando-se a riscos que, normalmente os conduzem à descontinuidade de suas empresas.

O elevado índice de desemprego no Brasil e a tendência atual de profissionais das mais diversas áreas deixarem os seus empregos por diversas razões e quererem ser donos de seu próprio negócio têm sido considerados como os principais fatores da expansão do empreendedorismo. Esta palavra, por sinal, tem sido muito utilizada no mercado competitivo da atualidade, porém diversas pessoas ainda não sabem o seu verdadeiro sentido.

Empendedor é a pessoa que possui a capacidade de transformar uma idéia em realidade, seja ela inovadora ou não; é ser capaz de identificar oportunidades, desenvolver uma visão do ambiente e de contagiar pessoas com suas idéias.

Neste contexto, muitos iniciam o seu próprio negócio utilizando-se do domínio de uma técnica específica; possuem *expertise* num segmento pelos anos de experiência numa determinada área de atuação e, quando se lançam a novos

desafios, sentem-se mais seguros em empreendê-la. No entanto, sem uma base no campo da gestão empresarial, vêem aquilo que era um sonho transformar-se num verdadeiro pesadelo.

Para Machado (2005, p. 24), “o verdadeiro empresário é aquele que faz acontecer. Muitos têm boas idéias, mas, daí a transformá-las em realizações, existe uma distância muito grande”.

Outros confundem abrir o próprio negócio com abrir o próprio emprego. Por mais modificadas que estejam as relações entre empregadores e empregados nos dias de hoje (em que já não há como obter a garantia de estar empregado no dia seguinte, com elevadas exigências na busca do atingimento de metas e cargas horárias de trabalho que vão além daquela convencionada contratualmente), estas relações formais, ainda trazem em seu bojo a tranqüilidade ao empregado de que não está sozinho na busca dos objetivos da empresa, de que sua responsabilidade para com os resultados está restrita à suas atribuições profissionais e que, na maioria dos casos, poderá contar com o recebimento de seu salário no dia combinado.

Assim, por vezes, o empreendedor abre a sua empresa sem perceber que, a partir daquele momento, será ele quem conduzirá o destino de seu negócio.

E surge, então, um outro aspecto a ser considerado como um erro freqüente, ou seja, muitos começam pela empresa e não pelos negócios. Envolvidos demais nas atividades diárias do empreendimento, não conseguem se desvencilhar das rotinas de serviços para exercerem a sua principal função que é a de utilizar a sua *expertise* para alavancar os seus negócios.

Para Matias e Lopes Júnior (2002, p. 3), “o pequeno empresário é o proprietário das pequenas empresas, onde toda a decisão é geralmente centralizada e de onde são formuladas e implementadas quase todas as estratégias do negócio”.

Dentre os diversos tipos de decisões a serem tomadas pelo

empreendedor, as referentes à formação e a determinação do preço venda destacam-se como vitais para fornecerem a sustentabilidade necessária ao empreendimento.

O dilema principal encontra-se no fato de que o preço do bem, produto ou serviço, não pode ser tão elevado que afugente o comprador, e nem tão baixo que provoque a perda de lucros potenciais. Além do mais, o preço é um fator determinante para o posicionamento de sua marca; sendo assim, um preço muito baixo pode causar uma má impressão no mercado.

Por sua vez, um preço bem estabelecido e colocado em prática pode significar uma grande vantagem competitiva. Entende-se por esta, como sendo um desempenho superior da empresa perante seus concorrentes, sendo algo específico da mesma, em que ela se destaca dos demais, passando esta vantagem para seus clientes com o objetivo de fidelizá-los.

Segundo Porter (2003, p. 31), “uma empresa ganha vantagem competitiva, executando suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência”.

Para Maximiano (2004, p. 394), a vantagem competitiva é determinada por “fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes”.

No caso específico do pequeno negócio, entende-se empiricamente que o proprietário-gestor, sem o conhecimento técnico necessário, determina o seu preço de venda tomando como base apenas o preço praticado pela concorrência, sem utilizar para tal, uma análise apurada dos custos incorridos durante o processo produtivo. Ou ainda, adiciona simplesmente uma margem (*mark-up*) de algumas vezes o valor de sua matéria-prima (no caso de uma empresa industrial), estabelecendo assim, o preço de venda a ser praticado no mercado.

O presente estudo visa a discutir esta questão e identificar como uma adequada análise de custos pode contribuir para que o processo decisório nas

pequenas empresas seja implementado mais eficazmente, não ficando dependente apenas do “*feeling*” de seu gestor.

Problematização

Notadamente, muitos esforços vêm sendo direcionados no sentido da manutenção e do desenvolvimento das micro e pequenas empresas. No entanto, ainda é bastante elevada a sua taxa de mortalidade.

Dentre os diversos fatores que corroboram para o pouco tempo de vida útil deste segmento empresarial, tem-se que considerar a discutível capacidade gerencial dos empreendedores como fator altamente influente e, até mesmo, impeditivo ao seu crescimento e desenvolvimento.

A maioria dessas empresas padece de problemas estruturais, em especial, aqueles relacionados à gestão, normalmente não profissionalizada, e à obtenção das informações que subsidiam suas tomadas de decisões.

Dubois *et al* (2006, p. 219) afirma que:

“As conclusões mais evidentes que se têm obtido para o fechamento de grande parte destas empresas, que não conseguem atingir o seu primeiro ano de vida, estão ligadas a questões de conceitos básicos de certas ciências como economia, administração e contabilidade. Estas três áreas do conhecimento têm apontado para o insucesso das empresas que ‘fecham suas portas’, devido às falhas na gestão [...]”.

Estes pontos fundamentam os aspectos gerais da situação problema a ser tratada durante este estudo.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 84), “problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução”.

“O problema [...] consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos”.(MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 129).

Considerando ser o assunto gestão um tema bastante abrangente, pois gerenciamento pode ser implementado sob diversos aspectos, será tratada a gestão da pequena empresa por meio da formulação do seguinte problema:

Como a utilização de um relatório gerencial destinado à análise da estrutura de custos pode contribuir para a gestão de uma empresa industrial de pequeno porte?

Objetivos do Trabalho

Definidos o assunto-tema e a caracterização da situação-problema, enunciam-se os objetivos desta pesquisa.

Objetivo Geral:

O objetivo geral deste estudo é identificar quais os elementos necessários à correta análise da estrutura de custos de uma indústria de pequeno porte, utilizando-os na elaboração de um instrumento gerencial, servindo-se também, para tanto, do conceito do custo-meta.

Objetivos Específicos:

- identificar as características inerentes ao perfil do empreendedor e da pequena empresa;
- identificar a importância da gestão de custos para a pequena indústria;
- identificar como o conceito do custo-meta pode contribuir para a elaboração de um relatório gerencial destinado à análise de custos;

- propor um relatório gerencial simplificado destinado à análise da estrutura de custos de uma empresa industrial de pequeno porte.
- aplicar o relatório proposto numa empresa cujas características atenda ao perfil pesquisado.

Justificativa do Estudo e sua Importância

A perspectiva do fortalecimento da pequena empresa tem sido, principalmente nos últimos anos, muito discutida por diversos setores da sociedade brasileira.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2005), identificou-se que as micro e pequenas empresas (MPEs) respondem por 99% do total das empresas do país; 28% do faturamento do setor privado; 20% do PIB brasileiro e 2% do valor das exportações nacionais. Com relação à geração de postos de trabalho, os empregados com registros em carteira das MPEs, denominadas ocupações formais, respondem por 56% desse grupo de trabalhadores do país. Se considerarmos outras formas de ocupação, tais como, a dos próprios empreendedores, dos seus familiares ocupados no estabelecimento e dos trabalhadores sem registro em carteira, este percentual se eleva a 67%.

Analisando-se os dados apresentados, pode-se perceber a importância das pequenas empresas para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Assim, os aspectos ora citados sobre este segmento empresarial e seus vínculos com a economia nacional, corroboram com a importância do assunto deste estudo.

A escolha do tema em questão deve-se, também à correlação existente entre o mesmo e o desempenho das atividades profissionais deste autor, que exerceu por muito tempo função gerencial em instituição financeira, tendo como foco principal o segmento da pessoa jurídica, estando incluídas neste âmbito,

diversas pequenas empresas.

Com base nestas experiências, identifica-se existir um elevado nível de despreparo e de improviso por parte dos gestores de pequenas indústrias na análise de sua estrutura de custos, não se utilizando um instrumento gerencial adequado tal finalidade.

Em busca de uma justificativa científica, realizou-se pesquisa junto à biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e não foram localizados muitos trabalhos a respeito do tema em questão.

Tal pesquisa apresentou o seguinte resultado: das 226 dissertações de mestrado do Programa de Ciências Contábeis e Financeiras da PUC-SP (data base: 04.09.06) sob o tema Administração de Pequenas Empresas, apenas 14 foram identificadas, ou seja, o equivalente a 6,2% do total.

Assim, os aspectos apresentados ressaltam a importância e a consequente escolha do tema em questão.

Metodologia de Pesquisa

Este trabalho utilizar-se-á, num primeiro momento, da pesquisa bibliográfica.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 185), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Medeiros (2005, p. 51) comenta que “a pesquisa bibliográfica é passo decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despendar tempo com o que já foi solucionado”.

Assim, recorre-se inicialmente à pesquisa bibliográfica no sentido de identificar os subsídios necessários a responder a questão norteadora deste trabalho e buscar o arcabouço para a elaboração e proposição de um relatório gerencial a ser utilizado por empresas industriais de pequeno porte como um instrumento facilitador na análise de sua estrutura de custos.

Por fim, ao aplicar-se o instrumento proposto numa empresa cujas características básicas atenderam ao foco da implementação do instrumento, visando validá-lo em situação prática, a metodologia de pesquisa estudada e entendida como a mais adequada foi a pesquisa-ação.

Para Thiollent (2000, p. 14), a pesquisa-ação pode ser definida como:

“...um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

Para Martins (2006, p. 47):

“A Pesquisa-Ação (PA) consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com o pesquisador, para chegarem interativamente a elucidar uma questão da realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento”.

Estruturação do Trabalho

Este trabalho está composto por uma introdução, em que foi apresentado o tema, a problematização, a formulação da hipótese, os objetivos do trabalho, a justificativa do estudo e sua importância e a metodologia utilizada. Além desta introdução, existem mais quatro capítulos.

No primeiro capítulo, aborda-se a pequena empresa, descrevendo as características inerentes ao perfil do empreendedor, a definição de empreendimento e a caracterização da mesma. Além disto, concentra-se neste capítulo uma discussão crítica sobre os principais motivos da descontinuidade deste segmento empresarial, gerando uma reflexão sobre as razões de seu elevado índice de mortalidade, visando atender o objetivo geral deste trabalho.

No capítulo dois, apresenta-se como fundamentação teórica, as considerações gerais sobre custos, sua terminologia básica, uma síntese dos métodos de custeio, o custo-meta e os principais elementos formadores do custo industrial.

No capítulo três, discorre-se sobre os principais fatores, estratégias e metodologias utilizadas para a formação de preços de venda.

Os três primeiros capítulos obedeceram a uma seqüência lógica de informações a fim de propiciar o arcabouço necessário para, no quarto capítulo, apresentar-se uma proposta de relatório gerencial visando à análise da estrutura de custos numa pequena empresa industrial. Também no quarto capítulo, apresentam-se os itens componentes do instrumento, as vantagens e as limitações do mesmo, a sua aplicação em uma indústria de pequeno porte e os resultados obtidos desta aplicação.

Por fim, apresentam-se as considerações finais, indicando a possibilidade de continuação do estudo desenvolvido neste trabalho.

CAPÍTULO 1

A PEQUENA EMPRESA

À medida que as empresas apresentam crescimento, passam por uma divisão de trabalho que envolve uma especialização vertical (hierarquia de autoridade) e uma especialização horizontal (departamentalização). Quanto maior for a especialização vertical, maior será a quantidade de níveis hierárquicos necessários para assegurar o comando e o controle organizacional e, quanto maior for a especialização horizontal, maior será o número de departamentos, cada qual especializado numa determinada área funcional da empresa, como finanças, marketing, pessoal etc.

No entanto, o crescimento da estrutura organizacional traz em seu bojo algumas particularidades que dificultam a agilidade das empresas de maior porte. Quanto maior a quantidade de níveis hierárquicos, tanto mais pesada e morosa será a organização, com as comunicações internas tornando-se mais demoradas e complexas. Por sua vez, quanto maior for o número de departamentos, maior será a necessidade de coordenação e de meios de integração para que a empresa mantenha sua integridade, não perdendo de vista os seus objetivos principais.

Na maioria das vezes a especialização horizontal provoca uma especialização vertical, e é neste ponto que deve residir a preocupação da grande empresa. Se por um lado a divisão em departamentos enfatiza a especialização de cada órgão ou cargo, por outro, dificulta acentuadamente a coordenação entre eles.

As dificuldades apresentadas no relacionamento entre os departamentos podem acarretar o fato de que cada órgão comece a perseguir os seus próprios objetivos específicos, colocando num segundo plano, as metas globais da organização.

Uma grande quantidade de níveis hierárquicos também impõe pesados

custos e dificuldades adicionais à organização principalmente no tocante a redução das possibilidades de uma comunicação rápida e eficiente, acrescentando sérias distorções de comunicação.

Para suportar com toda esta estrutura, as empresas de grande porte procuram trabalhar normalmente com produção em massa de produtos ou serviços, orientadas para mercados amplos e abrangentes.

Corroborando com o exposto, Chiavenato (2006, p. 37), comenta:

“As grandes empresas não sabem tirar proveito de três pontos fundamentais:

1. pequenos nichos de mercado que envolvem um pequeno volume de negócios;
2. atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente;
3. surgimento de oportunidades passageiras de mercado que envolvem agilidade e prontidão para rápidas decisões e alterações em produtos/serviços”.

Chiavenato (2006) complementa dizendo ainda que “saber tirar proveito dessas vantagens é a grande descoberta das pequenas empresas”.

Com seu tamanho reduzido, possuem a agilidade e a flexibilidade para mudanças rápidas que as empresas de maior porte não têm. Normalmente, as pequenas empresas operam com estruturas simples, ágeis e baratas, fazendo da simplicidade um estilo de trabalho e uma vantagem competitiva.

Observa-se, em alguns casos, que grandes empresas têm passado por programas de reestruturação visando a melhoria contínua, o enxugamento e a redução de níveis hierárquicos, gerenciamento de processos, a fim de reduzir os impactos negativos de sua complexidade organizacional, retomando assim, algumas características das empresas pequenas, inovadoras e empreendedoras.

1.1 O EMPREENDEDOR E O VERBO “EMPREENDER”

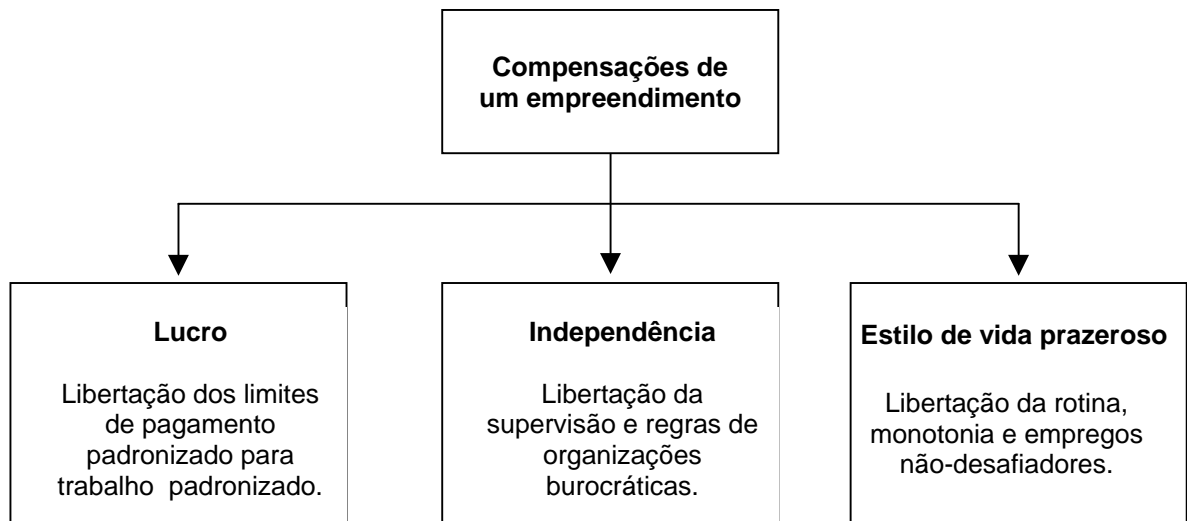
Os desafios impostos pelo mercado de trabalho e as novas formas de relações existentes entre o empregado e o empregador fazem do empreendedorismo um assunto bastante atual.

Dornelas (2001, p. 37) citando Schumpeter comenta que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais”. Originário da palavra francesa *entrepreneur*, o vocábulo empreendedor significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

Não raras são as vezes em que se identificam pessoas que deixam os seus postos de trabalho em que exerciam função como empregados de outrem e, alimentadas por um forte desejo de realizar e com algum dinheiro no bolso, se lançam a novas experiências profissionais como empreendedores.

Longenecker *et al* (1997, p.6), define que as pessoas são atraídas para um empreendimento por inúmeros incentivos ou recompensas, classificando-as em três categorias básicas, quais sejam, o lucro, a independência e um estilo de vida prazeroso. Apresenta-as, ainda, conforme a figura a seguir:

FIGURA 1 – INCENTIVOS PARA EMPREENDER



Fonte: LONGENECKER *et al* (1997, p.7)

O empreendedor é a pessoa que inicia e opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades. Dessa forma, espera, intuitivamente e na maioria das vezes, que seus esforços de tempo e de investimentos financeiros sejam recompensados por meio de resultados (lucros), e que estes retornos cubram ainda, e principalmente, os riscos e a iniciativa que assumiram ao operar seus próprios negócios.

Chiavenato (2006) apresenta as vantagens de ser empregado de alguma empresa ou de ser dono do próprio negócio, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – AS VANTAGENS DE SER FUNCIONÁRIO E DE SER EMPREENDEDOR

Vantagens de ser empregado de alguma empresa	Vantagens de ser dono do próprio negócio
<p> você não corre risco financeiro; você tem o seu salário mensal; você goza de relativa proteção e segurança do seu empregador; as decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa; você não precisa se preocupar com os negócios da empresa; você tem férias garantidas; você tem benefícios sociais pagos pela empresa; você pode aspirar a uma carreira dentro da organização; você pode aspirar a uma participação nos resultados; você não precisa quebrar a cabeça com soluções de problemas. </p>	<p> você é o empreendedor da própria atividade, é o dono da bola; você não precisa seguir ordens alheias; você faz o que acha que deve ser feito, ou seja, escolhe os caminhos; você toma as decisões estratégicas; você pode ter um progresso financeiro muito maior (ou muito menor); você constrói algo totalmente seu; você satisfaz seu espírito empreendedor; você é o “cabeça” do negócio. </p>

Fonte: CHIAVENATO (2006, p. 22)

Outras, em busca de uma maior experiência ou visando a acumular o capital necessário para o início de um empreendimento, aceitam a situação de serem empregadas, até o momento em que se sentem seguras o suficiente para se lançarem a um negócio próprio, podendo tomar decisões, assumir riscos e colher os retornos destes investimentos por si só.

O fator desemprego, também passou a ser um impulsionador do empreendedorismo. Trabalhadores, vendo-se desempregados e com restritas possibilidades de recolocação no mercado de trabalho, lançam mão de suas economias e das experiências adquiridas para abrirem o seu próprio negócio.

Campos (2005, p. 69), analisando uma pesquisa realizada pelo SEBRAE denominada Empreendedorismo no Brasil e publicada em 2003, comenta:

“Apesar da taxa de empreendedorismo no Brasil ser ótima em relação aos demais países, a pesquisa do Sebrae também mostra os motivos que levaram à abertura de uma empresa e 53% disseram ‘oportunidade de um novo negócio’ e 47% apontaram ‘necessidade de geração de renda em situação de alto desemprego’”.

Por último, algumas pessoas vêm no negócio próprio a chance de realizarem-se, de fazerem o que realmente gostam, de sentirem-se livres de certas rotinas e monotonias. Num certo ponto de suas carreiras, profissionais identificam que quase já não há mais o que aprender naquele ambiente profissional, não vêem perspectivas de crescimento e, neste momento, entendem por bem buscar novos desafios; e nada melhor para um desafio, do que se lançarem a um negócio próprio.

Longenecker *et al* (1997), analisando tais situações, identificam-nas como eventos precipitadores. A saída de um emprego, a insatisfação no trabalho ou o surgimento de oportunidades inesperadas acabam conduzindo alguns profissionais que, ainda tinham algum receio a se lançarem como empreendedores, a arriscarem-se na abertura de um negócio próprio.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE identifica-se qual a ocupação anterior das pessoas que abriram as suas empresas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), entre 1999 e 2003, e que são representadas na Tabela 1:

TABELA 1 - OCUPAÇÃO ANTERIOR DAS PESSOAS QUE ABRIRAM A SUA EMPRESA NA JUCESP NO PERÍODO DE 1999 A 2003

OCUPAÇÕES	1999	2000	2001	2002	2003	Média 1999 / 2003
Empregado (empresa privada)	28%	33%	28%	29%	30%	30%
Desempregado	27%	26%	21%	26%	26%	25%
Autônomo	19%	19%	23%	20%	21%	20%
Proprietário (outra empresa)	11%	13%	14%	14%	11%	13%
Dona de casa	6%	3%	5%	4%	4%	4%
Estudante	3%	1%	1%	2%	3%	2%
Funcionário público	3%	3%	3%	2%	2%	3%
Outros (*)	3%	2%	5%	3%	3%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: PESQUISA SEBRAE-SP (2005, p.20)

(*) Entende-se por “outros” o predomínio dos aposentados.

Neste momento, é oportuna uma reflexão sobre o verbo “Empreender” e Houaiss e Salles (2001) o definem como:

1. decidir realizar (tarefa difícil e trabalhosa); tentar

2. pôr em execução; realizar

Neste contexto, empreender é tomar a decisão de executar uma tarefa que apresente um certo nível de dificuldade. A palavra tentar, por sua vez, denota o sentido de experimentar algo novo, arriscando-se.

Assim, tais definições remetem a conclusão de que um empreendedor de sucesso deve possuir algumas características específicas.

Dentre várias citadas por Matias e Lopes Júnior (2002, p. 4), destacam-se as seguintes:

- É motivado pelo desejo de realizar e aceita correr riscos;
- Possui boa capacidade de análise, na maioria das vezes, de forma intuitiva;
- Apresenta autoconfiança e administra suas necessidades e frustrações, sem por elas deixar-se dominar;
- É otimista, sem perder contato com a realidade, possuindo visão de futuro;
- Possui a capacidade de recomeçar, se for necessário;
- Tem facilidade e habilidade para relações interpessoais, sendo capaz de liderar, motivar e orientar outras pessoas com relação ao trabalho;
- Utiliza a própria intuição e a de outras pessoas para escolher os melhores caminhos no processo de tomada de decisão;
- Busca sempre a qualidade e tem prazer em realizar o trabalho, observando seu próprio crescimento empresarial; e,

- É independente, seguro e confiante na execução de sua atividade profissional.

Longenecker *et al* (1997, p.9), corroboram com as características supracitadas ao comentarem que “um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança”.

Por sua vez, Chiavenatto (2006, p. 5), ao citar as características do espírito empreendedor, descreve que:

“Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado”.

Dornelas (2001), apresenta as características dos empreendedores de sucesso, conforme o Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso, um fator chave para o seu sucesso.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informações.

Continua QUADRO 2 – características dos empreendedores de sucesso

São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento.
São dedicados	Eles se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam, e é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantêm cada vez mais animados e autodeterminados.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar a frente das mudanças e ser donos do próprio destino.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores, acreditando que o dinheiro é a consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Possuem um senso de liderança incomum e são respeitados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.
São bem relacionados (networking¹)	Sabem construir uma rede de relacionamento que os auxiliam no ambiente externo da empresa junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, Planejam, Planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do mesmo a investidores.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a sua chance de êxito.
Assumem riscos calculados	O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Utilizam o seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando.

Fonte: Adaptado de DORNELAS (2001, p. 31)

¹ *Networking* significa estabelecer uma rede de contatos ou de relacionamentos.

Segundo Dornelas (2001, p. 15), empreendedor é aquele que faz acontecer, que se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

Assim, para empreender é preciso ter a visão de futuro. E para se ter esta perspectiva, antes de qualquer outra coisa, faz-se necessário que o empreendedor passe por um processo de auto-conhecimento.

Neste contexto, perguntas do tipo “posso as características básicas para me tornar um empreendedor de sucesso?” ou “os objetivos a serem atingidos em minha vida encontram-se bastante claros e definidos?”, podem contribuir sobremaneira para que o empreendedor possa partir para um negócio próprio com boa perspectiva de realização.

1.2 O EMPREENDIMENTO E A CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA

Houaiss e Salles (2001) definem empreendimento como sendo uma “organização formada para explorar um negócio”.

Para Chiavenato (2006, p. 40), empresa é “o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros”.[...] “As pessoas juntam-se para atingir objetivos que isoladamente jamais conseguiriam alcançar graças à colaboração.”

Quanto aos objetivos do empreendimento, o mesmo autor os classificam em diretos ou indiretos.

“Os objetivos diretos são geralmente a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar

mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias e prestar serviços. A esse excedente damos o nome de sinergia, emergente sistêmico ou lucro. O lucro é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza”.(CHIAVENATO, 2006, p. 41)

E complementa:

“A empresa também cumpre outro objetivo indireto – [...] o atendimento das necessidades do cliente e do consumidor. Ao produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços, a empresa supre necessidades da comunidade. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais: criação de oportunidades de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos (via pagamento de salários) pagamento a fornecedores de serviços, pagamento de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social e ajuda comunitária, qualidade de vida das pessoas etc.” (CHIAVENATO, 2006, p. 41)

Pinheiro (1996, p. 23), sobre os métodos utilizados para a classificação das empresas em razão de seu porte, comenta que:

“Os critérios geralmente utilizados são de duas naturezas: quantitativa e qualitativa. Um terceiro é a combinação desses dois. Entre aqueles de ordem quantitativa (econômicos e/ou contábeis) – que podem determinar o porte da empresa, são mais fáceis de se obter informações a respeito e permitem análises comparativas entre empresas – encontram-se usualmente a classificação por número de empregados, pelo volume de imobilização de seu ativo, pelo valor do faturamento, o capital social e/ou estrutura de financiamento, o patrimônio líquido, o lucro, etc. Os critérios qualitativos, de cunho mais gerencial e social, embora não tão mensuráveis como os quantitativos e de maior complexidade na sua identificação, apresentam uma visão mais real, mais íntima da empresa. Entre uma gama diversificada de aspectos que são analisados com esse propósito destacam-se:

(a) organização e administração incipientes, baseadas na tradição e concentradas na pessoa do proprietário-administrador ou de membros da família;

(b) baixa especialização do pessoal, especialmente nos cargos-chave;

(c) dificuldades na obtenção de financiamentos, agravados pela escassez de recursos próprios, falta de acesso ao mercado de capitais e uma situação contábil débil;

(d) condições de participação e domínio de mercado em termos de concorrência, produtos comercializados, aquisição de insumos e matérias-primas;

(e) baixo nível tecnológico pela menor complexidade do equipamento produtivo e menor relação investimento/mão-de-obra;

(f) independência de grupos de empresas.”

Bernardi (2003, p.88) corrobora com o exposto e complementa:

“Não há um critério universalmente aceito sobre o que seja uma pequena e média empresa, e sim uma profusão e variedade de critérios, que conforme o enfoque apresenta valores relativos. Existem critérios qualitativos, quantitativos e mistos. Os quantitativos são de maior uso em geral, pelo governo, para pesquisas, pelos bancos oficiais, pelas instituições governamentais e pelos setores privados de crédito. O uso mais acentuado de critérios quantitativos deve-se à facilidade de coleta, uniformização, para estudos comparativos, tendenciais e análises variadas, o que limita a abordagem, porém é regra de uso e costume”.

Com relação à utilização de critérios na prática, identifica-se que:

- não há um padrão único para classificar as empresas pelo seu porte, sendo utilizados critérios diferenciados para tal objetivo;
- os critérios de natureza quantitativa são os mais utilizados em razão de suas vantagens e facilidades de mensuração;
- dentre os critérios quantitativos prevalecem os que se referem a números de empregados e faturamento;
- as empresas são classificadas em microempresas, empresas de pequeno porte, médias e grandes empresas.

A Tabela 2 apresenta os critérios de classificação utilizados oficialmente para a determinação do porte das empresas.

TABELA 2 - CRITÉRIOS OFICIAIS PARA A CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESAS

Entidade	Critério utilizado
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Carta Circular nº 64 de 14.10.02)	Receita operacional líquida ou anualizada Micro até R\$ 1.200.000,00 Pequena de R\$ 1.200.000,01 a R\$ 10.500.000,00 Média de R\$ 10.500.000,01 a R\$ 60.000.000,00 Grande acima de R\$ 60.000.000,00
Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Decreto nº 5.028 de 31.03.04) ²	Receita bruta anual Micro até R\$ 433.755,14 Pequena de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo	Número de empregados Micro de 0 a 9 empregados Pequena de 10 a 99 empregados Média de 100 a 499 empregados Grande 500 e mais empregados
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	Número de pessoas ocupadas a) Indústria e construção Micro até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas b) Comércio e serviços Micro até 09 pessoas Pequena de 10 a 49 pessoas
SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei 9.317 de 1996) ³	Receita bruta anual Micro até R\$ 240.000,00 Pequena de R\$ 240.000,01 a R\$ 2.400.000,00

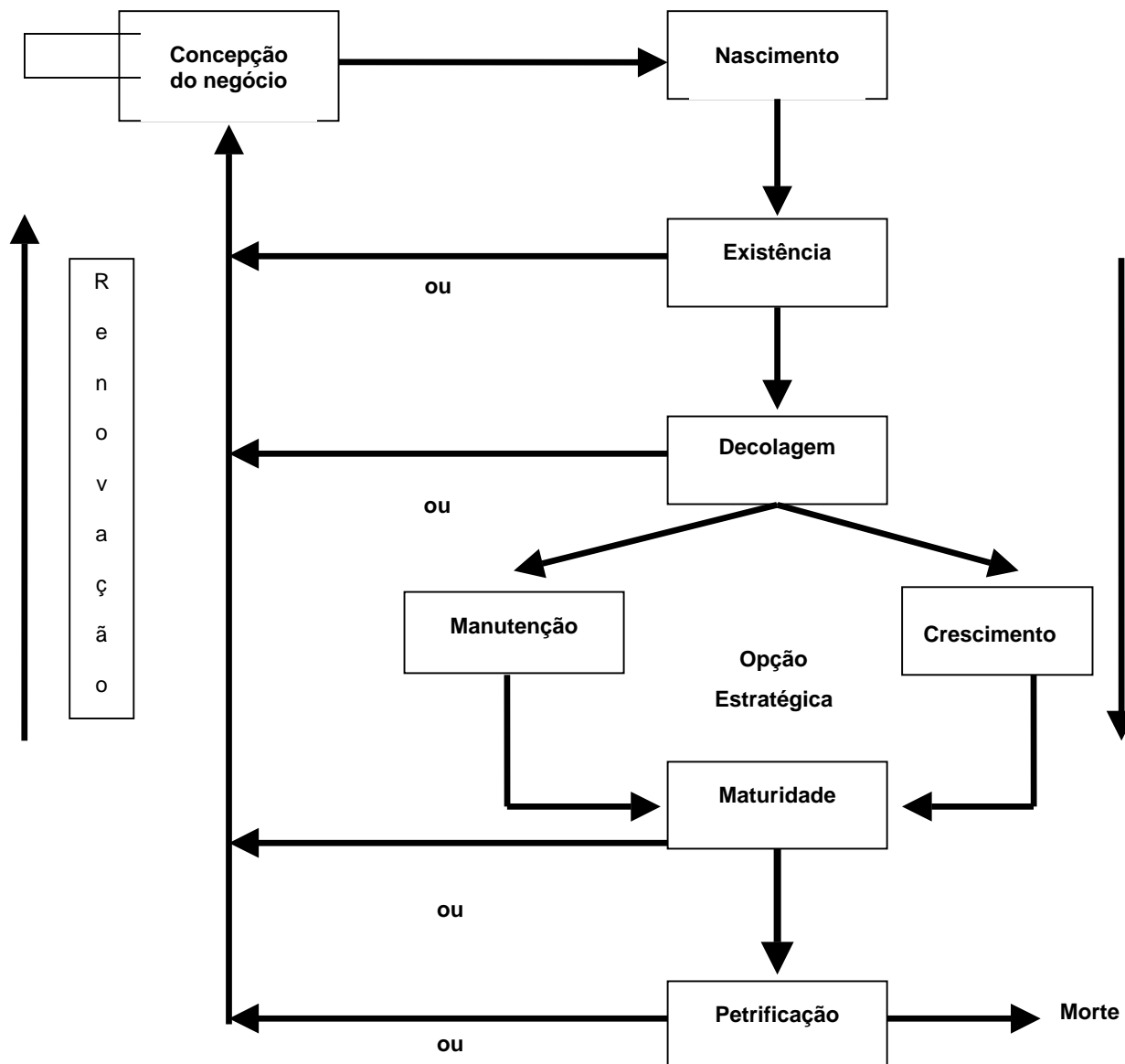
Fonte: Adaptada de KASSAI (1996, p.81)

Todo e qualquer empreendimento atravessa, ao longo do tempo, independentemente de seu porte, estágios evolutivos distintos e diferenciados. Bernardi (2003), os descreve conforme a Figura a seguir:

² De acordo com o SEBRAE, este critério vem sendo adotado em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às micro e pequenas empresas.

³ Lei de cunho estritamente tributário.

FIGURA 2 - CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA E SEUS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS



Fonte: BERNARDI (2003, p. 85)

Bernardi (2003) ao apresentar o ciclo de vida de uma empresa, o caracteriza por meio dos seguintes estágios:

- **Nascimento:** representa a firme determinação do empreendedor, momento este em que, testa-se a viabilidade do modelo e do plano de negócios estabelecido inicialmente para a empresa. Este estágio divide-se em:

- implantação (considerada como sendo a etapa pré-operacional do

empreendimento), quando todas as providências definidas são concretizadas como a abertura da empresa, a aquisição de instalações e equipamentos, a contratação de pessoal e sua divulgação, dentre outras;

- operacionalização: que representa o início operacional e do funcionamento do modelo implantado.

- **Existência:** quando a empresa já apresenta sinais mais consistentes de viabilidade;

- **Decolagem:** este é o momento em que a empresa já provou a sua viabilidade, e é neste estágio em que o empreendedor vê-se frente ao dilema de manter-se no negócio e estabilizar-se ou decidir-se pelo crescimento da empresa;

- **Maturidade:** esta fase caracteriza-se pela consolidação do empreendimento que, neste estágio, apresenta elevada complexidade operacional e estrutural, sendo a descentralização do comando e a eficiência dos controles, os principais instrumentos utilizados para garantir sua continuidade de maneira adequada.

- **Petrificação:** estágio em que, por incapacidade de implementar mudanças ou por lentidão das mesmas, e por perda de criatividade e inovação, o empreendimento não consegue mover-se. A impossibilidade de renovação do modelo adotado e de implementação de mudanças poderá significar o começo do fim.

Segundo Bernardi (2003), percebe-se que o ciclo de vida de uma empresa e o seu tempo de sobrevivência estão intimamente ligados à capacidade da mesma em renovar-se a cada estágio e em seus diversos momentos.

Assim, considera-se que uma empresa, mesmo em seus estágios iniciais,

deve estar preparada para ser exposta à necessidade de reações rápidas, com agilidade e consistência.

Matias e Lopes Júnior (2002), ao considerarem os pontos fortes da empresa de pequeno porte, destacam a possibilidade de a mesma ser mais flexível do que as empresas médias ou grandes, por possuírem uma estrutura menor, pouca burocracia e um corpo administrativo reduzido.

Estes aspectos facilitam a velocidade das decisões, a comunicação interna e as relações do pequeno empresário com seus funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade.

No entanto, Matias e Lopes Júnior (2002, p.6), ao analisarem os pontos fracos das pequenas empresas, comentam que a má administração é a principal responsável pelo elevado índice de fracassos das mesmas.

Ao especificar as características do pequeno empreendimento, Pinheiro (1996, p.22), afirma que “a empresa é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas; ela é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e mesmo quando profissionalizada este(s) se conserva(m) como principal centro de decisões [...] .”

E é neste ponto que, mesmo tendo como aliados os pontos fortes destacados por Matias e Lopes Júnior, o pequeno empreendedor vê-se em apuros no momento da necessidade de uma mudança rápida ou da implementação de uma renovação.

Muitas vezes, despreparado tecnicamente, o pequeno empresário não consegue identificar o momento oportuno de promover as renovações necessárias, sendo que, quando as identifica, ou não se sente seguro para tais mudanças, ou arrisca-se a implementá-las de maneira desorganizada, colhendo, muitas vezes, resultados negativos por conta desta improvisação, e que podem levar à descontinuidade do empreendimento.

Neste item 1.2, definiu-se o empreendimento, comentando os seus objetivos e o seu ciclo de vida considerando, para isto, os seus estágios evolutivos. Foram apresentados os critérios utilizados oficialmente para a determinação do porte das empresas e buscou-se, ainda, caracterizar a pequena empresa e as suas principais peculiaridades. Além disto, foram identificadas as dificuldades encontradas pelo empreendedor na implementação de um processo de gestão adequado às necessidades de sua empresa, assunto este, que se apresenta a seguir.

1.3 A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

Dentre as principais causas da descontinuidade dos pequenos negócios, pode-se destacar aquelas diretamente ligadas ao estilo de gestão do empreendedor que, notadamente, sente dificuldades em implementar uma administração adequada para a sua empresa.

Maximiano (2004, p. 26), define administração como sendo “o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.” Diz ainda que “o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, [...]: planejamento, organização, execução e controle.”

Segundo Dornelas (2001, p.30), o empreendedor de sucesso possui características que vão além dos atributos de um administrador, e alguns atributos pessoais que, somados àqueles de cunho sociológico ou ambiental, permitem a criação de um novo empreendimento. Desta forma, todo empreendedor não deixa de ser um administrador.

No entanto, quando comparados aos gerentes de organizações tradicionais, os empreendedores são considerados mais visionários do que esses, e até por isto, sentem-se mais à vontade em tratar os aspectos estratégicos, possuindo dificuldades em tomar as decisões voltadas para o dia-a-dia do negócio.

Apesar de desprovido de informações técnicas sobre como administrar a sua empresa, o empreendedor apresenta-se receoso em delegar as principais decisões do dia-a-dia da mesma a terceiros por falta de confiabilidade, praticando, normalmente, uma gestão centralizada. Assim, assume a responsabilidade pela condução das mais diversas áreas da gestão empresarial, tais como, a produção, o marketing, as vendas, entrega de bens e produtos, o controle financeiro, as negociações com fornecedores, clientes e bancos, dentre outras.

Para Chiavenato (2001, p. 143), “decisão é o processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir.”

Pelo exposto, toda decisão envolve uma escolha dentre as várias alternativas disponíveis, e para seguir um curso de ação deve-se abandonar outros caminhos que surjam como alternativas.

E Chiavenato (2001, p.145) complementa:

“O tomador de decisões escolhe uma alternativa entre outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, a sua decisão é racional” [...] “Porém, as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação que não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas – embora existam na realidade – não interferem em suas decisões. A esse fenômeno dá-se o nome de racionalidade limitada: as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber ou interpretar.”

O principal problema consiste no fato de o empreendedor, sem preparo gerencial e, por vezes, sem buscar ter acesso às informações estratégicas necessárias a uma boa tomada de decisão, ver-se exposto à racionalidade limitada especificada por Chiavenato (2001), utilizando a sua intuição e a improvisação como seus principais recursos gerenciais, o que certamente, tendem a conduzi-lo a resultados poucos satisfatórios.

O elevado grau de centralização na figura do empreendedor associado a

um modelo de gestão informal (alicerçadas em bases intuitivas) acaba propiciando uma baixa qualidade gerencial. Esta, por sua vez, reflete-se na ausência de informações sobre processos, implementação de controles deficientes, contratação direta de mão-de-obra não qualificada, baixo investimento em tecnologia da informação ou implantação de inovações tecnológicas problemáticas ou mal dimensionadas para o porte da empresa e tomadas de decisões sem a devida avaliação dos riscos a que estarão expostas.

Para Gitman (2002, p. 202), “o risco, em seu sentido fundamental, é definido como a possibilidade de um prejuízo financeiro.” Gropelli e Nikbakht (2002, p.73), por sua vez, definem risco como sendo “o grau de incerteza associado a um investimento.”

Considerando esta gestão informal, um outro aspecto a ser observado diz respeito ao fato do pequeno empresário não dar a devida importância aos dados extraídos da Contabilidade como subsídio à administração e controle do seu negócio.

Viceconti e Neves (2001, p. 1) definem a Contabilidade como sendo:

“Uma ciência que desenvolveu uma metodologia própria com a finalidade de:

- a) controlar o patrimônio das aziendas⁴.
- b) apurar o réditio (resultado) das atividades das aziendas.
- c) prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial e do desempenho dessas entidades.”

Para Ludícibus *et al* (2003, p. 48), “a **Contabilidade** (grifo dos autores) é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e

⁴ O conceito de azienda é mais amplo que o conceito de empresa. Esta última tem como objetivo vender bens e serviços com a finalidade de lucro. No conceito de azienda incluem-se, também as entidades sem fins lucrativos, tais como, as entidades de assistência social, clubes desportivos, fundações de caráter social, entidades governamentais etc.

de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.”

Analisando a tomada de decisão, Marion (2006, p. 23-24) comenta:

“A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. A contabilidade é a linguagem dos negócios. Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para tomadas de decisões.”

Notadamente, o pequeno empresário desconsidera os dados extraídos da Contabilidade em seu processo decisório, utilizando-a, por vezes distorcidamente, apenas para fins fiscais.

Ainda para Marion (2006, p. 24), a necessidade da utilização da Contabilidade no processo decisório não se restringe apenas ao ambiente interno da empresa, à seus administradores, gerentes e funcionários, mas extrapola este âmbito, atingindo diretamente a segmentos externos, tais como: os investidores, os fornecedores de bens e serviços de crédito, bancos, governo, sindicatos, clientes, concorrentes, fornecedores, dentre outros.

Iudicibus (2004, p. 23) comenta que cada um destes usuários das informações contábeis, ao analisar aquelas elaboradas e divulgadas pelas entidades, possui um objetivo a atingir ou um tipo de informação que considera mais importante.

E é a apreciação dos números apresentados que deverá servir aos agentes externos como um dos principais instrumentos norteadores à sua decisão de manter, incrementar, ou de simplesmente suprimir o relacionamento com a empresa analisada.

Vê-se, então, que o pequeno empreendedor, ao relegar a Contabilidade a um segundo plano, não lhe atribuindo a importância necessária, comete um grande equívoco gerencial.

Iudicibus e Marion (2002, p. 89), definem Princípios Fundamentais de Contabilidade como sendo os conceitos básicos que constituem a base estrutural que norteia a ciência contábil na busca de seus objetivos, ou seja, na apresentação de informações estruturadas para os usuários. Tais princípios consistem na forma, no meio e na estrutura de que a disciplina se utiliza para atingir estes objetivos.

Silva *et al* (2001, p. 315), comenta que, na Contabilidade, os princípios são premissas revestidas de veracidade e universalidade, dispensando assim, a necessidade de comprovação ou demonstração. Estes princípios são aplicáveis a todos os patrimônios, no tempo e no espaço, independentemente das características das entidades.

Dentre eles, dois se destacam como a base do arcabouço estrutural da disciplina, sendo considerados por alguns autores como Postulados Ambientais da Contabilidade, por terem a sua referência no ambiente econômico e social em que as entidades atuam: os postulados da entidade e da continuidade.

Com relação ao postulado da entidade contábil, FIPECAFI (2003, p. 54) apresenta o seguinte enunciado: “A Contabilidade é mantida para as Entidades; os sócios ou quotistas destas não se confundem, para efeito contábil, com aquelas [...]” Entende-se, por entidades, os conjuntos de pessoas, recursos e organizações capazes de exercer atividade econômica, como meio ou como fim.

Como decorrência da observância do Princípio da Entidade, a Contabilidade deve fazer um esforço para segregar o patrimônio da Entidade dos demais patrimônios existentes, inclusive de seus proprietários.

Depreende-se, então que, o patrimônio⁵ dos sócios (pessoa física) não deve se confundir com o patrimônio do empreendimento (pessoa jurídica), para que não haja distorções nas avaliações das entidades. Assim, simplificando o entendimento, quando uma empresa paga uma conta ou uma dívida pertencente ao

⁵ Conjunto de bens, direitos e obrigações.

seu proprietário (pessoa física), ou quando o sócio-proprietário, com recursos próprios, providencia a cobertura de um saldo devedor bancário em nome da empresa, vê-se infringido o postulado da entidade.

Para Gomes (2002, p. 17), empresa individual “é a pessoa natural que exerce uma atividade com a finalidade de lucro, habitual e profissionalmente, mediante a venda a terceiros de bens e serviços em seu nome.” Mesmo nesta modalidade de empresa, o princípio da entidade deve ser respeitado.

Por sua vez, o postulado da continuidade das entidades é, assim, descrito por FIPECAFI (2003, p. 55): “Para a Contabilidade, a Entidade é um organismo vivo que irá viver (operar) por um longo período de tempo (indeterminado) até que surjam fortes evidências em contrário [...]”

Hendriksen e Breda (1999, p.104), sobre o postulado da continuidade, comentam:

“Tal como é geralmente aplicado, pressupõe que a entidade contábil continuará funcionando por tempo suficiente para cumprir seus compromissos existentes. Algumas pessoas argumentam que, já que os compromissos são de prazos diferentes, novos compromissos precisarão ser assumidos continuamente no futuro para que todos sejam cumpridos, o que, efetivamente, transforma a hipótese de continuidade numa suposição de duração indefinida.”

Portanto, o que se espera de uma empresa é que ela opere por um período de tempo relativamente longo no futuro, sendo esta premissa abandonada, em razão de duas situações principais, ou seja, quando da ocorrência de um histórico de prejuízos constantes e sucessivos ou quando o fim jurídico da sociedade justificar o fato de a Contabilidade sinalizar que tal entidade esteja em vias de uma situação de descontinuidade.

De maneira empírica, constata-se que o pequeno empresário tem por hábito não observar o postulado da entidade, até porque, em muitos casos, a empresa praticamente confunde-se com o próprio dono do negócio, sendo muito dependente do mesmo sob todos os aspectos.

Além do mais, alguns empreendedores em busca de um *status* pessoal, acabam se apropriando do patrimônio da empresa em benefício próprio, e sem perceber que, ao longo do tempo, acabam gerando a descapitalização de seu negócio.

O processo e as razões da descontinuidade serão discutidos a seguir.

1.4 UMA DISCUSSÃO SOBRE OS MOTIVOS DA DESCONTINUIDADE DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Ao apresentar uma definição para o termo empreendedor, Kassai (1996, p. 86) destaca:

“... aquele que assume a responsabilidade e o risco de um negócio com a expectativa de lucro. O empreendedor geralmente decide sobre o produto, adquire os recursos, e une mão-de-obra, capital e insumos de produção. Se o negócio é bem-sucedido, o empreendedor ganha a recompensa dos lucros; se falha, assume as perdas.”

Nesta definição fica implícita a existência de o risco do negócio não dar certo. E são as principais razões geradoras da descontinuidade do empreendimento que se passa a discutir a partir deste momento.

O índice de mortalidade das empresas em seus primeiros anos de vida vem apresentando patamares bastante elevados em nosso país; mas este fato não é uma especificidade das empresas brasileiras.

Segundo Dornelas (2001, p. 92), um estudo realizado em 1998 pela Small Business Administration (SBA), órgão pertencente ao governo norte-americano que auxilia os pequenos empreendimentos, identificou as seguintes causas dos fracassos das pequenas empresas iniciantes em seus negócios:

TABELA 3 - CAUSAS DE FRACASSO DAS START-UPS⁶ AMERICANAS

Causas	Participação %
Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência em gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
TOTAL	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos.	

Fonte: SBA in DORNELAS (2003, p.92)

Os resultados apresentam como principal causa dos seus maus desempenhos os problemas relacionados à gestão, demonstrando que o empreendedor, na maioria das vezes, não está preparado para administrar o seu negócio. Normalmente, o pequeno empreendedor não possui formação gerencial que o possibilite gerir sua empresa de maneira adequada, fator este que contribuiria para um maior tempo de vida útil do empreendimento. No Brasil, o cenário existente não se faz muito diferente do acima apresentado.

Em seu relatório denominado Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos (edição 2005), com relação às principais causas de mortalidade das pequenas empresas, o SEBRAE-SP identificou a situação apresentada no Quadro 3:

⁶ Empresas em seus primeiros anos de vida.

QUADRO 3 – PRINCIPAIS CAUSAS DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS ABERTAS NA JUCESP, ENTRE 1999 E 2003

ITENS	PRINCIPAIS PROBLEMAS
1. Comportamento empreendedor	Características (conhecimentos, habilidades e atitudes) empreendedoras insuficientes. Precisam ser aprimoradas.
2. Planejamento prévio	Falta de planejamento antes da abertura (quando ele existe, é deficiente).
3. Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio, após a abertura (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e buscas de apoio/auxílio).
4. Políticas de apoio	Insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais).
5. Conjuntura econômica	Baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência forte).
6. Problemas "pessoais"	Problemas de saúde, particulares, com sócios, de sucessão e a criminalidade prejudicam o negócio.

Fonte: SEBRAE-SP (2005)

Ressalta-se que a ordem de apresentação dessas causas de mortalidade não expressa hierarquicamente o grau de importância dos fatores contribuintes ao insucesso empresarial, mas obedece à lógica de criação de um negócio.

Outra questão a ser observada é que não há apenas um único fator responsável pela mortalidade precoce dos empreendimentos, mas destacam-se a questão da falta de planejamento e o descuido com o gerenciamento do negócio.

1.4.1 O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Muita vontade e disposição, uma certa quantia de dinheiro para investir, aliados a uma *expertise* num determinado ramo de negócio, são itens fundamentais para o início de um empreendimento; mas, por si só, estão muito longe de garantir bons resultados.

Como já analisado no item 1.1 deste trabalho, o empreendedor necessita de certos conhecimentos, habilidades e competências desenvolvidas para que, ao abrir o seu próprio negócio, possa ser bem sucedido.

Longenecker *et al* (1997, p. 15) citam um estudo acerca do que os donos

de negócios consideram que contribui para o sucesso da pequena empresa, sendo que foram identificados três fatores gerais a saber:

“1. *Valores associados à carreira do empreendedor* (incluindo intuição, extroversão, disposição de assumir riscos, criatividade, noção de independência e alta valorização do tempo).

2. *Habilidades gerenciais* (incluindo uma estratégia de nicho, o gerenciamento efetivo do fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples mas eficiente, experiência antes de ser dono de um negócio, educação e uma estrutura organizacional simples).

3. *Habilidades interpessoais* (incluindo um bom relacionamento com um representante de crédito ou banqueiro, boas relações com clientes e boas relações com os empregados).”

Pode-se notar que os atributos que compõem os valores associados à carreira e as habilidades interpessoais dizem respeito a aspectos intrínsecos ao empreendedor, ou seja, são predicados que fazem parte do seu perfil. Ser intuitivo, extrovertido, possuir tendência a ser mais arrojado nas decisões, ou desenvolver bom relacionamento com outros agentes do mercado, por exemplo, independe de uma formação mais apurada do empreendedor. Certamente, tais características podem vir a serem lapidadas ao longo do tempo, mas devem, inicialmente, fazer parte do perfil do empreendedor.

Por sua vez, as habilidades gerenciais para se desenvolverem adequadamente, carecem de uma formação técnica mais aprimorada. Para estabelecer a implementação de meios de controles financeiros como a utilização de um fluxo de caixa ou a adoção de um planejamento orçamentário, não basta apenas querer fazer, mas sim, possuir a técnica necessária para tanto. Formação acadêmica, cursos e treinamentos nesta área, podem facilitar o desenvolvimento e o aprimoramento destas habilidades.

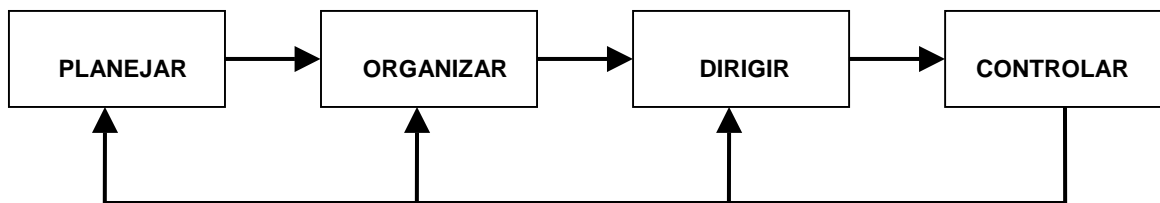
1.4.2 AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO PRÉVIO

Dentre as características de um empreendedor de sucesso cita-se que o

mesmo deva ter visão do futuro e planejar, constantemente, cada passo do seu negócio. O planejamento é um dos itens que compõe o que se denomina processo administrativo.

Chiavenato (2001, p. 219), define que as funções do administrador – planejamento, organização, direção e controle – quando consideradas em conjunto formam o que se chama processo administrativo. Entende-se por processo uma seqüência de atividades que formam um todo integrado ou um conjunto de operações contínuas necessárias à realização de uma ação integrada.

FIGURA 3 – A FUNÇÃO DE PLANEJAR NO PROCESSO ADMINISTRATIVO



Fonte: CHIAVENATO (2001, p. 219)

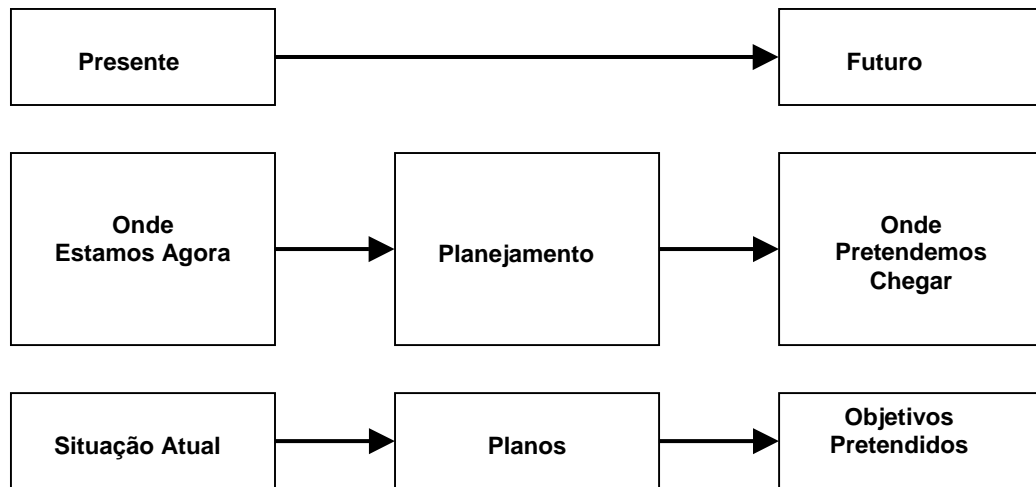
Observa-se, então que, o processo administrativo permite uma contínua correção e ajustamento por meio da retroação.

Na opinião de Chiavenato (2006, p. 127):

“Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar. Visa proporcionar condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.”

Para Chiavenato (2006), o resultado imediato de um planejamento é um plano que possui como propósito prever, programar e coordenar uma seqüência lógica de eventos, que se forem bem sucedidos, conduzirão ao atingimento do objetivo que se pretende, como se pode identificar na Figura 4.

FIGURA 4 – AS PREMISSAS DO PLANEJAMENTO



Fonte: CHIAVENATO (2001, p. 221)

Ainda para Chiavenato (2006, p128), um *business plan* (plano de negócio) é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar a sua implantação.

O principal motivo que leva um empreendedor abrir uma micro ou pequena empresa (MPE), é a identificação de uma oportunidade de negócio. No entanto, não basta apenas identificá-lo se não houver um planejamento adequado para colocá-lo em prática.

Dornelas (2001, p. 96), comenta que o plano de negócios é um documento utilizado para descrever uma empresa e o modelo de negócios que a sustenta. A sua elaboração leva o empreendedor a envolver-se num processo de aprendizagem e autoconhecimento, possibilitando-o situar-se no seu ambiente de negócios.

Neste contexto, o *business plan* é um plano de viabilização da idéia, devendo abordar detalhadamente, conforme sugerido por Chiavenatto (2006, p. 129) os seguintes aspectos:

- o ramo de atividade;

- o mercado consumidor;
- o mercado fornecedor;
- o mercado concorrente;
- os produtos e/ou serviços a serem ofertados;
- a localização;
- o processo operacional;
- as previsões de produção, de vendas ou de serviços; e
- uma análise financeira detalhada.

Observa-se, então, que o plano de negócios representa um levantamento bastante detalhado de todos os elementos do negócio, sejam eles internos ou externos.

Dentro da idéia de que o empreendedor deve ter uma visão apurada sobre os destinos de seu negócio, o referido plano demonstra-se como indispensável na definição dos rumos atuais e futuros de sua empresa.

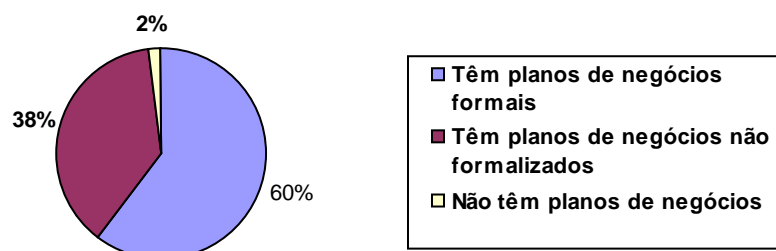
Não existe um modelo padrão de plano de negócios, mas boas sugestões podem ser encontradas na literatura disponível. O importante é adotar um modelo bem estruturado de *business plan* que atenda às particularidades do negócio e elaborá-lo com números e dados dentro de uma realidade palpável.

Em sua edição nº 5 (nov / dez 2006), a revista EXAME - Pequenas e Médias Empresas apresentou o resultado de uma pesquisa realizada em parceria com a consultoria Deloitte Touche Tohmatsu e que contou com a participação de mais de quinhentas empresas que apresentaram crescimento da receita líquida no período de 2003 a 2005. Deste universo, escolheu-se as cem empresas que mais

se expandiram. O objetivo principal da pesquisa foi o de apresentar o porquê e como este nicho de empresas consegue se expandir, o que têm em comum e quais são as estratégias vencedoras.

No tocante ao quesito “a importância de planejar” e a elaboração de planos de negócios, obteve-se o resultado apresentado no Gráfico 1:

GRÁFICO 1 - QUANTAS DAS 100 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE MAIS CRESCERAM DESDE 2003 FAZEM PLANOS DE NEGÓCIOS



Fonte: REVISTA EXAME PME (Ed. nº 05, Nov 2006, p. 39)

Vê-se, portanto, que 98% das empresas pertencentes à amostra (empresas bem sucedidas), possuem planos de negócios, mesmo que não formalizados.

Dornelas (2001) comenta os benefícios da elaboração de um plano de negócios. Segundo ele, utilizando-se de um plano é possível:

- estabelecer diretrizes;
- gerenciar eficazmente a empresa e tomar decisões acertadas;
- monitorar o dia-a-dia dos negócios e agir corretivamente quando necessário;
- conseguir financiamentos e recursos junto aos emprestadores de dinheiro;

- identificar novas oportunidades, transformando-as em diferencial competitivo para a empresa; e
- estabelecer boa comunicação interna e com o público externo.

No tocante à existência de planejamento prévio para a abertura de um novo negócio, o Relatório Sebrae-SP (2005, p. 24) identificou que:

“Antes da abertura da empresa, a maioria dos empresários desconhecia informações de grande importância sobre seu negócio. No período anterior à abertura, cerca de 58% não conheciam e não levantaram informações sobre a qualificação necessária da mão-de-obra, 53% desconheciam o número de clientes que teria e seus hábitos de consumo, 49% não tinham o conhecimento sobre o número de concorrentes que sua empresa teria que enfrentar, 47% ignorava qual seria a melhor localização para o negócio, 42% não levantaram informações sobre os aspectos legais, 38% não conheciam quem seriam seus fornecedores ou como eles trabalhavam em termos de preços e prazos de pagamento e 36% não sabia qual seria o valor do investimento e os custos envolvidos para abrir e manter seu negócio.”

Assim, evidencia-se que, ou boa parte dos empreendedores não se preocupa com o planejamento de seu negócio ou, se o fazem, planejam de maneira bastante deficiente. Esta questão justifica em boa parte o elevado índice de mortalidade das empresas.

É importante considerar que a necessidade de um planejamento eficaz não está afeto apenas aos momentos anteriores à abertura do negócio, mas sim, deve o empreendedor implementá-lo de forma constante, como um importante instrumento de acompanhamento de sua empresa.

1.4.3 PERFIL DA GESTÃO EMPRESARIAL

O perfil da gestão empresarial aplicada às micro e pequenas empresas vem sendo uma das principais razões da mortalidade dos pequenos negócios. Observando as causas dos insucessos apresentadas pelas pesquisas da *Small Business Administration* (SBA) e do SEBRAE-SP, respectivamente, identifica-se

que a maioria dos itens apresentados possui vínculo direto ou indireto com problemas de gestão.

Comentando sobre as possíveis causas da mortalidade das pequenas empresas, Marion (2006, p. 24) destaca:

“Observamos com certa frequência que várias empresas, **principalmente as pequenas** (grifo nosso), têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores esses que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo fundo em nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a ‘célula cancerosa’ não repousa nessas críticas, mas na *má gerência*, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis”.

Os fatores precipitadores do insucesso dos negócios citados nas pesquisas, tais como: incompetência gerencial, inexperiência em gerenciamento, negligência nos negócios, ausência de planejamento prévio vêm determinar a expressiva falta de habilidades administrativas e gerenciais do empreendedor.

Pinheiro (1996, p. 13), em sua tese de doutorado, comenta:

“Na realidade, o que se observa com muita frequência é que o nível administrativo das micro, pequenas e médias empresas é bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural. Em geral, essas empresas não possuem, por exemplo, uma estrutura organizacional, por mais simples que seja, que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes. Os controles são difusos e quase sempre centralizados – conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes, sem a participação de importantes atores que atuam no processo. Falta, ademais, a informação e, o que se pode considerar principal, a percepção da importância de todas estas questões no empreendimento.”

A identificação de tais fatores vinculados à gestão tem feito com que empreendedores deixem o isolamento e busquem orientações de terceiros para a melhoria da administração de seu negócio, até porque, sozinhos, sem ter com quem trocar idéias e experiências, muitos acabam fazendo apostas erradas.

Normalmente, o primeiro profissional consultado pelos pequenos

empresários é o contador, já que ele é o responsável pela geração das informações contábeis e fiscais das MPEs. Assim, o contador passou a ser a pessoa a quem o pequeno empresário recorre, em busca de auxílio, no momento de suas dificuldades.

Utilizando-se da Contabilidade, cujo objetivo é o de atender às necessidades informacionais de seus usuários internos e externos, pode-se controlar o patrimônio, apurar o resultado e identificar a situação econômica da empresa.

Há de considerar-se um aspecto restritivo neste caso, em razão dos relatórios contábeis fornecidos às MPEs, na maioria das vezes, não representarem em sua essência a realidade do negócio. Isto se deve ao fato da fragilidade dos números apresentados pelo empreendedor à Contabilidade, enxergando-a com objetivo meramente fiscal, ao invés de fornecer dados adequados, cuja análise, contribuiria com a gestão de sua empresa.

Na verdade, o que o empreendedor busca no profissional da Contabilidade, não necessariamente são instrumentos de gestão, mas sim, a visão e opinião de uma pessoa mais experiente no mundo dos negócios, e que o ajude a tomar as decisões mais acertadas.

Eis, então, um vasto campo a ser explorado pelos profissionais da área contábil no sentido de tornarem-se um Contador Consultor, ou seja, aquele que vai além da prestação de serviços tradicionais e burocráticos, agregando valor a estes por meio do fornecimento de relatórios de cunho gerencial adaptáveis às necessidades de cada empresa e que propiciariam ao empreendedor uma visão mais apurada do seu negócio.

Na área de assessoria e apoio ao pequeno negócio exercem um importante papel, entidades como o Sindicato das Micro e Pequenas Indústrias do Estado de São Paulo (SIMPI), a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto

Empreender Endeavor. Estes dois últimos merecem destaque: o primeiro, pelo relevante papel desempenhado, e o segundo, por ser pouco conhecido e merecer maior divulgação.

De acordo com Dornelas (2001, p.206), o SEBRAE, é a principal entidade apoiadora dos empreendedores brasileiros. Tendo sido criado por lei federal, é administrado predominantemente pela iniciativa privada e possui unidades distribuídas em todo o país. Em forma de consultoria ou treinamento, dissemina conhecimentos desde a forma de como providenciar a abertura de um novo negócio até cursos voltados para as diversas áreas do conhecimento da gestão empresarial, tais como, qualidade, marketing, finanças, precificação, dentre outros.

Existe também, o Instituto Empreender Endeavor (2006) que foi criado a partir de uma parceria com a *Endeavor Initiative Inc.*, uma organização internacional sem fins lucrativos que, com sua sede em Nova Iorque, promove o empreendedorismo em países em desenvolvimento. Esta organização foi criada em 1997 por um grupo de ex-alunos da Universidade de Harvard que, tendo trabalhado em países emergentes, identificou a necessidade de programas que apoiassem efetivamente os empreendedores. Sua missão define-se por “gerar emprego e renda através do fomento à cultura empreendedora baseada em oportunidade e inovação.”

No Brasil, o Endeavor iniciou as suas atividades em junho de 2000 e é responsável pela promoção de palestras, *workshops* e eventos sobre os mais variados assuntos ligados aos interesses do público empreendedor visando a eliminar as principais barreiras restritivas ao seu desenvolvimento, tais como: a falta de preparo gerencial, o acesso limitado a capital, a falta de informação e de suporte especializado. Atua, ainda, no contato com investidores, mostrando-lhes o potencial de investimento em empresas em fase inicial, com as universidades, buscando intercâmbio e troca de experiências com as mesmas e junto às entidades governamentais.

Importante destacar que, ao longo dos últimos anos, tem-se notado a preocupação dos empreendedores em tomarem iniciativas pró-ativas ao invés das

reativas, ou seja, estes empresários têm ido buscar aperfeiçoamento e atualização bem antes de se verem envolvidos com problemas considerados cruciais, quase irreversíveis, e que praticamente custarão a sobrevivência de seu negócio.

Dentro do contexto de que uma gerência adequada do negócio é fator fundamental para a sustentabilidade da pequena empresa, dois modelos que possuem uma espécie de co-gestão (administração compartilhada) confirmam esta hipótese: o sistema de *franchising* e as incubadoras de empresas.

Conforme Longenecker *et al* (1997, p. 107):

“O termo *franchising* é definido de várias maneiras. [...] usamos uma ampla definição para abranger a sua grande diversidade. **Franchising** é um sistema de marketing envolvendo um contrato legal de duas partes, pelo qual uma parte (o **franqueado**) recebe o privilégio de conduzir negócios como um proprietário individual, **mas é obrigado a operar de acordo com métodos e termos especificados pela outra parte** (grifo nosso) (**franqueador**). O acordo legal é conhecido como **contrato de franquia** e os privilégios que este contém são chamados de **franquia**.”

A lei federal nº 8.955/94 de 15.12.94 que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências, apresenta a seguinte definição:

“Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

De acordo com Dornelas (2001, p. 212), existem dois atores principais no processo, que são o franqueador e o franqueado.

Franqueador: é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao Franqueado.

Franqueado: é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia, investindo recursos no próprio negócio, o qual será operado com a marca

do *Franqueador* e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por este.”

Longenecker *et al* (1997, p.110) comentam que a franquia torna-se atraente, principalmente em razão de que a mesma pode oferecer ao empreendedor:

- um treinamento formal, visto que a maioria dos pequenos empreendedores apresentam deficiência gerencial;
- assistência financeira, pois, ao reunir-se com uma organização de *franchising* bem estabelecida, o franqueado aumenta a sua probabilidade de obter recursos financeiros, melhorando, inclusive a sua posição de crédito junto a bancos, em detrimento ao empreendedor que se vê numa posição mais frágil enquanto um prestador em perspectiva;
- benefícios de marketing e administração, pois a maioria dos produtos e serviços franqueados é amplamente conhecida e aceita, além do empreendedor adquirir o direito de utilizar a marca registrada do franqueador ou o nome da marca, anunciada em âmbito nacional.

Longenecker *et al* (1997, p.116) citam, também, algumas limitações do sistema de *franchising*, tais como:

- normalmente, o custo total de uma franquia, acaba sendo bastante elevado, principalmente se o franqueador possuir boa penetração no mercado. Taxas de franquia, pagamentos de *royalties*, custos de promoção, de estoques e de suprimentos, de edificações e de equipamentos compõem o custo citado;
- alguns contratos de franquia restringem o franqueado a um determinado território de vendas, impossibilitando o seu

crescimento;

- o franqueado, ao assinar um contrato de franquia (instrumento que rege a relação jurídica estabelecida entre o franqueador e o franqueado), submete-se ao controle do franqueador; se por um lado, isto pode ser útil para assegurar o sucesso do negócio, por outro, tolhe de certa forma a liberdade do empreendedor.

Vieira (2006) divulgou uma pesquisa demonstrando que, a cada ano que passa, o modelo de franquias no Brasil vem apresentando crescimento constante conforme Tabela 4.

TABELA 4 - AS FRANQUIAS FATURAM MAIS

Ano	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade de redes	600	650	678	814	971
Número de unidades	51.000	56.000	56.654	59.028	61.458
Faturamento (em reais)	25 bilhões	28 bilhões	29 bilhões	31,6 bilhões	35,8 bilhões

Fontes: ABF, IBGE, IPEA, GEM, MINISTÉRIO DO TRABALHO E SEBRAE in Vieira (2006)

Então, faz-se as seguintes perguntas:

Por que o sistema de franquia dá certo? Os franqueados não possuem as mesmas características dos empreendedores independentes? Afinal, os franqueados, também são empreendedores em busca da realização de seus sonhos. Mas a grande diferença é que existe alguém que os norteia por um caminho mais seguro: o franqueador.

Após analisar os prós e contras apresentados pelo sistema de *franchising*, uma coisa é certa: o índice de fracassos dos negócios franqueados é muito menor daquele observado nas pequenas empresas independentes. E esta situação está diretamente relacionada ao modelo de gestão empresarial aplicada a cada caso.

As incubadoras de empresas, segundo Kassai (1996, p. 156)

“representam um importante papel de apoio à criação e desenvolvimento das pequenas empresas, oferecendo infra-estrutura operacional (espaço físico, serviços de telefonia, fax e secretaria) e técnica (serviços de consultoria, administração, contabilidade, marketing etc.), além de promover o convívio entre empreendedores, estimulando a troca de experiências através de reuniões e treinamentos periódicos.”

Ao definir uma incubadora de empresas, o Sebrae-SP afirma que:

“ Uma Incubadora de Empresas é um ambiente especialmente planejado que visa difundir o empreendedorismo e o conhecimento. Ela apóia projetos inovadores por meio de serviços especializados e consultorias que facilitam o seu desenvolvimento. A incubadora fomenta, também, o estímulo, a promoção e o fortalecimento de micro e pequenas empresas através da intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativa privada.”

[...]

“A Incubadora deve oferecer condições para que as empresas se capacitem e superem as barreiras existentes nos primeiros anos de sua constituição.”

Ao comentar sobre as incubadoras de empresas, Dornelas (2001, p. 203) diz que são entidades que não possuem fins lucrativos, e que visam a dar o amparo necessário a empresas nascentes.

Trata-se de um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas facilidades para o surgimento de novos negócios, tais como: infra-estrutura física (espaços individualizados para as empresas e outros para uso compartilhado como salas de reuniões e *show-room*), equipe gerencial responsável pela administração, aliados às possibilidades de contar com a assessoria de profissionais qualificados, além da integração com outras empresas, entidades governamentais e instituições de ensino e pesquisa.

Destaca-se que, para a seleção das empresas a serem incubadas, faz-se necessária apresentação de um plano de negócios, item este, já discutido neste trabalho.

Uma empresa fica incubada por períodos que variam de no mínimo dois, a no máximo quatro anos, dependendo de seu ramo de atuação, período este, no qual ela vai sendo preparada para, quando deixar o processo de incubação, tornando-se uma empresa “graduada”⁷, poder garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade.

Para finalizar a discussão acerca do perfil da gestão empresarial, vale destacar a existência dos Arranjos Produtivos Locais – APLs, ainda pouco divulgados, inclusive no meio acadêmico.

Segundo o SEBRAE (2006), os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas situadas numa mesma região e que apresentam especialização produtiva, mantendo relacionamento entre si e com outros agentes locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito e de ensino e pesquisa.

O que existe, na realidade, é a aproximação de empresas de um mesmo nicho de mercado e localizadas num mesmo território, buscando soluções conjuntas para os desafios de suas empresas. Seus gestores reúnem-se freqüentemente para discutir assuntos pertinentes à sua área de atuação.

Neste caso, não há a existência de nenhuma modalidade de co-gestão, mas um esforço conjunto no sentido de que as empresas possam, mais do que serem concorrentes, trocar informações que beneficiem o grupo como um todo e, por meio destas iniciativas, obterem vantagens competitivas junto a clientes, fornecedores e outros agentes da sociedade.

Assim, pelo que foi exposto até aqui, percebe-se que um dos principais problemas enfrentados pelo empreendedor é a sua pouca capacidade técnica em administrar o seu negócio e, apesar das alternativas disponíveis que visam a

⁷ Empresa que adquiriu habilidades e competências e deixou a incubadora.

reversão deste quadro, ainda são poucos aqueles que buscam-nas no sentido de aperfeiçoar a sua gestão empresarial.

Como se já não bastassem tais dificuldades, o pequeno empresário fica também exposto a ausência, quase que total, de políticas de apoio governamentais ou de mercado que poderiam possibilitar-lhe melhores condições para a continuidade de seus negócios. Sobre este assunto, discute-se a seguir.

1.4.4 INSUFICIÊNCIA DE POLÍTICAS DE APOIO

O Brasil é um país de característica empreendedora.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 11), uma pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizada em cerca de 29 países visando a identificar as porcentagens da população entre 18 e 64 anos que se dedicam ao empreendedorismo, concluiu que cerca de 14,2% da população adulta está envolvida em alguma atividade empreendedora, o que significa quase um empreendedor para cada sete pessoas. Esta classificação posiciona o Brasil em quinto lugar, destacando-se no *ranking* entre os países analisados.

Em contra-partida, o pequeno empresário depara-se em seu dia-a-dia com diversos fatores que contribuem negativamente com a sua já difícil missão empreendedora.

As MPEs brasileiras estão expostas a diversas dificuldades, e dentre elas destacam-se:

- a expressiva carga tributária com os impostos representando quase 40% do Produto Interno Bruto (PIB) do país;
- a prática de elevada taxa de juros, considerada uma das maiores do mundo;

- a dificuldade de acesso ao crédito necessário para a sustentabilidade do negócio; e,
- a burocracia pública que domina o país.

A Tabela 5, apresenta o resultado de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) com relação à arrecadação de impostos, na qual o Brasil se destaca como um dos países com maior receita tributária em relação ao Produto Interno Bruto (PIB).

TABELA 5 - % DE INCIDÊNCIA DA RECEITA TRIBUTÁRIA SOBRE O PIB DOS CINCO MAIORES COBRADORES DE IMPOSTOS DO MUNDO.

Países	% do PIB
Suécia*	53,2
Noruega**	44,9
Brasil**	36,5
Alemanha*	36,4
Canadá**	35,2

Fonte: Guia Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2004, p. 165)

* dados relativos a 2000

** dados relativos a 2001

A Constituição Federal em seus artigos 170 (inciso IX) e 179, respectivamente, preconiza:

“Art. 170 Inciso IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no país.”

“Art. 179 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.”

Corroborando com tais artigos da Constituição Federal, foi promulgada a lei federal nº 9.317/96 que instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuição das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES).

A referida lei definiu a unificação do pagamento de diversos impostos e contribuições num único documento de arrecadação federal – a Darf SIMPLES (Documento de Arrecadação do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte).

De acordo com Fabretti (2003, p. 117), apesar de só poder dispor sobre os tributos federais, ela permite ainda que, com base em convênio firmado com o Estado e / ou Município, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Imposto sobre Serviços (ISS), também possam ser recolhidos no mesmo documento citado.

O SIMPLES engloba os seguintes tributos federais:

- Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
- Contribuições PIS / PASEP;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI; e
- Contribuições Previdenciárias (INSS parte do empregador).

No caso de empresas do segmento industrial, sujeitas ao IPI, deverá ser acrescentado em todas as faixas o percentual de 0,5%, para a cobertura deste tributo. Quanto ao INSS do empregado, este deve ser descontado e recolhido na forma da lei. Os demais tributos não estão incluídos no SIMPLES.

A principal facilidade obtida pelas MPEs com o advento do SIMPLES encontra-se no fato de que as mesmas passaram a apurar o tributo devido pela aplicação de uma única alíquota sobre a faixa de faturamento, sendo todos os tributos inclusos numa única Darf.

A Lei do SIMPLES, buscando desburocratizar um pouco mais os procedimentos das MPEs que por ela optarem, desobrigou tais empresas de elaborarem a escrituração comercial (contábil).

Para tanto, as mesmas devem manter em boa ordem e guarda o Livro Caixa (constando toda a movimentação financeira, inclusive a bancária), o Livro de Registro de Inventário (contendo registrados os estoques existentes no término de cada ano-calendário), além de todos os documentos que serviram de base para o registro em tais livros. Deverão ainda, apresentar anualmente, uma declaração simplificada à Secretaria da Receita Federal a ser entregue até o último dia útil do mês de maio do ano-calendário subsequente.

Apesar dos benefícios fiscais ora observados, uma grande parcela das MPEs não recolhem adequadamente os seus impostos, sendo tal fato comprovado por Lahóz (2004) em sua reportagem intitulada “Uma luz sobre o Brasil das sombras”. Nesta, apresenta a informação de que “85% dos pequenos negócios não pagam impostos.”

Em 14.12.2006 foi sancionada a Lei Complementar nº 123 denominada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e que passou a ser considerada a principal lei a, efetivamente, apresentar um tratamento diferenciado e simplificado às empresas de pequeno porte.

O conjunto de medidas aprovadas nesta Lei tem por finalidade promover a melhoria do ambiente empreendedor no Brasil e aborda temas relacionados a várias situações de interesse do pequeno empresário. Dentre eles, destacam-se a diminuição de sua carga tributária, maiores facilidades para acesso ao crédito, desburocratização e redução do prazo para o processo da abertura e encerramento das empresas, prioridade em compras governamentais de até R\$ 80 mil, parcelamento das dívidas tributárias vencidas até 31.01.06 em até 120 meses, desde que a parcela seja de, no mínimo, R\$ 100,00 (cem reais), acesso à inovação tecnológica, consórcio de empresas etc. Permite, ainda, que novos setores integrem o sistema de arrecadação especial, tais como: os operadores autônomos de transportes de passageiros, escolas de línguas, academias de ginástica e de dança,

dentre outros.

Sob o aspecto tributário, a Lei Geral apresenta um regime especial de tributação, instituído em seu artigo 12, como sendo o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devido pelas micro empresas e empresas de pequeno porte, que foi apelidado de SIMPLES Nacional (ou Super SIMPLES) e que trata, na prática, da unificação e simplificação dos seis impostos e contribuições federais já considerados pelo SIMPLES, acrescidos do ICMS (principal tributo estadual) e do ISS (principal tributo municipal). Suas alíquotas básicas variam de 4% a 11,61% de acordo com o faturamento, havendo um acréscimo de meio ponto percentual para as indústrias. No caso do setor de serviços, há uma majoração na alíquota da ordem de 50% daquelas praticadas no comércio.

Esta lei passou a vigorar em 01.07.07 e estima-se que tais benefícios possam contribuir com a criação ou formalização de empresas, provocando como consequência, a criação de um expressivo número de empregos formais.

Um outro problema enfrentado pelas pequenas empresas diz respeito às dificuldades na obtenção de crédito.

As instituições financeiras continuam praticando taxas de juros consideradas elevadas em suas concessões de crédito, principalmente no tratamento de negócios com as MPEs. Tendo em vista as suas características, este segmento empresarial, fica exposto a pequeno poder de negociação junto aos bancos.

Um dos principais componentes do *spread* bancário, valor que representa a diferença entre as taxas de captação e de aplicação de recursos das instituições financeiras, é o risco.

Para Gitman (2002, p.202), o risco é considerado a possibilidade de um prejuízo financeiro. E, a maioria dos pequenos negócios, acaba representando um risco maior para os bancos.

Numa seleção de crédito, quando será determinado o quanto emprestar e para quem emprestar, no caso das pequenas empresas os bancos, geralmente verificam itens como o nível de faturamento das mesmas, o seu patrimônio, a qualidade de suas duplicatas a receber, seus principais fornecedores e clientes, a sua idoneidade e a de seus sócios, o histórico de relacionamento bancário e suas reciprocidades, dentre outros.

Outro item observado pelos bancos são as garantias que serão oferecidas, em contra-partida à concessão de crédito, sendo solicitadas modalidades de garantias que os empreendedores não têm condições de oferecer. Quanto menor a quantidade e mais frágeis forem estas garantias oferecidas, maior será a taxa de juros cobrada pelos bancos em suas negociações. Assim, ou o pequeno empresário fica sem acesso ao crédito ou, quando o consegue, fica exposto a taxas de juros fora de sua realidade.

Borges (2006) apresenta pesquisa onde se pode verificar que as cem pequenas e médias empresas que mais cresceram no período de 2003 a 2005 optaram, normalmente, mais pela utilização de recursos gerados pelo próprio negócio do que pela obtenção de empréstimos e financiamentos junto a terceiros, prevenindo-se desta forma, às taxas de juros praticadas pelos bancos.

A Tabela 6 especifica o crescimento das fontes de recursos mais utilizadas pelas empresas em questão, no período supracitado.

TABELA 6 – DE ONDE VEM O DINHEIRO

FONTES DE RECURSOS	% de CRESCIMENTO ENTRE 2003 e 2005
Geração de capital do próprio negócio	68%
Empréstimos e/ou financiamentos	39%
Aumento do capital dos atuais acionistas	21%
Linhas de crédito com recursos do BNDES	17%
Fundos de capital de risco	6%
Oferta pública de ações	2%

Fonte: Adaptada de Borges (2006)

Com relação à facilitação de acesso ao crédito, a citada Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas prevê a criação do Sistema Nacional de Garantias de Crédito que tem como objetivo facilitar o acesso das microempresas e empresas de pequeno porte ao crédito e a demais serviços junto a instituições financeiras.

Por sua vez, a burocracia pública torna-se, também um impeditivo ao desenvolvimento de novos negócios. É o que ocorre quando analisamos o tempo necessário para se abrir ou fechar um negócio formalmente. Além do mais, há de se considerar os custos inerentes a estes procedimentos.

Este é um bom exemplo, dentre outros, de desestímulo a um empreendedorismo legal, levando muitos a praticar os seus negócios na informalidade. O principal problema é que o segmento informal acaba tornando-se o maior concorrente daqueles que trabalham legalmente pagando os seus impostos em dia, inviabilizando o seu negócio.

Com relação a este assunto, a Lei Geral, em seu capítulo 3, tratando da inscrição e da baixa das micro e pequenas empresas, prevê uma acentuada redução na burocracia ora existente. Para tanto, estabelece:

- a unicidade do processo, ou seja, um único órgão será utilizado pelo pequeno empresário para apresentação da documentação necessária à abertura de sua empresa, ficando tal órgão responsável por repassar estas informações aos demais órgãos envolvidos no registro de abertura da mesma, sendo que este registro único, servirá para todas as esferas do governo;
- será fornecido um alvará de funcionamento provisório, a ser utilizado enquanto ocorrem os devidos trâmites legais de abertura da empresa;
- serão dispensadas comprovações de regularidades dos sócios, que terão tempo futuro estabelecido para reparar as possíveis irregularidades;
- como no caso da abertura, também no encerramento da empresa, o empresário deverá apresentar-se a um único órgão para efetuar a devida baixa de

suas atividades, que transmitirá as informações aos demais órgãos envolvidos neste processo. O prazo máximo estabelecido para o encerramento legal de uma empresa passa a ser de sessenta dias.

No tocante às políticas de apoio ao desenvolvimento do pequeno negócio, destacam-se ainda, outras três iniciativas atuais que visam a permitir a maior sustentabilidade deste segmento.

Cartão BNDES para micro, pequenas e médias empresas: trata-se de linha de crédito oferecida a juros baixos (1,03% a.m. data-base: jun/07), destinada exclusivamente ao financiamento para a aquisição de bens que tenham a sua fabricação total ou parcial no país, incluídos neste contexto, os bens de capital e outros bens que, a critério do BNDES, estejam relacionados à realização de investimentos. Um portal de operações do sistema BNDES possibilita, por meio da Internet, às empresas portadoras do cartão, o contato com seus fornecedores fabricantes de bens de produção. Destaca-se que, para se ter acesso a este produto as empresas devem estar em dia com as suas obrigações com o INSS, FGTS, RAIS e demais tributos federais. Ressalta-se que, dentre os documentos exigidos pelos bancos credenciados a operar nesta linha de crédito está o balanço patrimonial dos últimos dois exercícios, demonstrando, mais uma vez, a importância de se manter a Contabilidade atualizada.

Solução Serasa⁸ para Negócios com Micro e Pequenas Empresas: por meio deste produto, a Serasa disponibiliza às instituições financeiras e empresas em geral uma extensa base de informações sobre as micro e pequenas empresas do país e de seus sócios, possibilitando aos bancos, atuarem com este segmento de mercado, de uma maneira mais segura e confiável. Por sua vez, às MPEs, a Serasa oferece algumas ferramentas de apoio à decisão de crédito.

Segmentação de produtos e serviços bancários: ao longo do tempo, os bancos identificaram que as necessidades de atendimento das micro e pequenas empresas são bastante diferentes das necessidades daquelas de porte médio ou grande.

Desta forma, a maioria dos bancos possuem segmentação específica para atender às MPEs. Ao consultar os *sites* de alguns bancos de primeira linha, identifica-se o panorama apresentado na Tabela 7.

TABELA 7 - SEGMENTAÇÃO BANCÁRIA DESTINADA À PESSOA JURÍDICA POR SEU PORTE

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	SEGMENTAÇÃO APRESENTADA NA PESSOA JURÍDICA
Banco do Brasil*	Pequenas, Empresarial e Corporate
Caixa Econômica Federal*	Micro e Pequenas / Médias e Grandes
Banco Bradesco*	Micro e Pequenas / Médias e Grandes
Banco Itaú*	Micro e Pequenas Médias Clientes Institucionais
Banco Real ABN Amro Bank	Pequenas (Faturamento anual de até R\$ 30 milhões) Médias (Faturamento anual de R\$ 30 milhões a R\$ 150 milhões) Grandes (Faturamento anual acima de R\$ 150 milhões)
Banco Santander Banespa*	Pequenas e Médias Empresas Corporate
Banco Unibanco	Empresas exclusivo (Faturamento anual de até R\$ 500 mil) Empresas Uniclass (Faturamento anual de R\$ 500 mil a 5 milhões) Empresas (Faturamento anual de R\$ 5 milhões a R\$ 150 milhões) <i>Corporate Banking</i> (Faturamento superior a R\$ 150 milhões)

Fonte: *Sites* das referidas instituições financeiras. Aquelas anotadas com (*), não apresentam classificação por faturamento.

A Tabela 7 demonstra a preocupação que as instituições financeiras estão tendo em possuir um atendimento específico voltado às necessidades das empresas de menor porte, visando a atingir este importante nicho de mercado.

⁸ Uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisão de crédito e apoio a negócios.

Além da necessidade de políticas de apoio eficazes para que o pequeno empresário obtenha sucesso em seus negócios, o mesmo também fica exposto a questões da conjuntura econômica nacional, comentada a seguir.

1.4.5 CONJUNTURA ECONÔMICA

O crescimento contínuo e moderado do país, a paulatina redução da taxa de juros, gerando o aquecimento da economia como um todo, e a manutenção de baixos índices inflacionários são elementos que podem contribuir para a sobrevivência e previsibilidade dos negócios.

Atualmente, a taxa básica de juros da economia nacional - denominada taxa SELIC - encontra-se em 12% ao ano (data base: jun/07) e apresenta previsão de redução futura. Analisando o seu desempenho nos últimos cinco anos, identifica-se que a mesma jamais esteve num patamar tão baixo, tendo atingido seu pico máximo no período entre 20.02.03 e 18.06.03 quando atingiu 26,5% ao ano. Os índices de inflação e as taxas de câmbio também se encontram sob o devido controle do governo.

Desta forma, as atuais condições propiciadas por uma economia estável, devem contribuir sobremaneira para a criação e o desenvolvimento dos pequenos negócios.

1.4.6 PROBLEMAS PESSOAIS

Notadamente, uma boa parte dos pequenos negócios é estruturada com poucos funcionários, sendo estes, em alguns casos, membros de uma mesma família.

Longenecker *et al* (1997, p. 135) definem assim, uma empresa familiar.

“Falar de uma **empresa familiar** (grifo dos autores) é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma

família na vida e funcionamento dessa empresa. A natureza e a extensão desse envolvimento variam. Em algumas empresas, os membros da família podem trabalhar em tempo integral ou parcial. Em um pequeno restaurante, por exemplo, o empreendedor pode trabalhar como recepcionista e gerente, a esposa pode fazer a contabilidade e os filhos podem trabalhar na cozinha ou servindo.”

E, os autores, complementam:

“A empresa familiar compõem-se de uma família e uma empresa. Embora sejam instituições separadas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são levadas a uma condição de superposição nos negócios”. (LONGENECKER et al, 1997, p. 136)

De acordo com o Guia Pequenas Empresas Grandes Negócios - Como Montar o seu Próprio Negócio (2002, p. 95):

“As sociedades familiares são ainda mais vulneráveis às intempéries. Elas envolvem interesses divorciados dos da empresa, os quais podem colocar em risco sua sobrevivência. Pior, os conflitos entre parentes costumam tomar grandes dimensões, porque embutem uma carga extra de emoções. Além de a divisão de funções ser mais complicada nessas associações, a rivalidade entre membros da família pode tornar-se mais acirrada à medida que o negócio prospera. Afinal, uma coisa é o afeto, o carinho e as brigas naturais na família, e outra, muito diferente, é a hierarquia, o dinheiro e o poder. Valores e visão do negócio não vêm dos genes.”

O fato de, na maioria dos casos, a empresa praticamente se confundir com o próprio dono, ou seja, ser ele o grande responsável pelas principais atividades operacionais e administrativas da empresa, faz com que o empreendimento fique totalmente dependente de seu proprietário e à mercê de sua situação pessoal. Desta forma, problemas de saúde do empreendedor, desentendimentos familiares, separação conjugal e brigas entre sócios podem significar o insucesso do negócio.

Assim, conclui-se uma revisão sobre a pequena empresa e o empreendedor e passa-se a discutir a importância da utilização da Contabilidade e de uma adequada gestão de custos no empreendimento de pequeno porte.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DE CUSTOS NA PEQUENA EMPRESA

A sobrevivência das pequenas empresas está diretamente relacionada à sua capacidade de prever cenários favoráveis ou adversos, bem como em ser flexível para implementar mudanças rápidas de rumo para adaptar-se a novas realidades do mercado. Desta forma, a informação contábil apresenta-se como sendo de fundamental importância para orientar o gestor em suas decisões cotidianas.

O ambiente globalizado e competitivo em que estão inseridas as micro e pequenas empresas faz com que as mesmas passem, cada vez mais, a se preocupar com a questão da redução de seus custos e com a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, atribuindo-os um preço que esteja adequado à realidade daquele normalmente praticado pelo seu mercado de atuação, buscando com estas iniciativas, atingir um melhor resultado, fortalecendo assim, uma posição competitiva.

2.1 A CONTABILIDADE E SEU PAPEL NA GESTÃO EMPRESARIAL

Principalmente nos dias atuais, a Contabilidade, muito mais do que coletar, apresentar e interpretar os fatos econômicos, e ser a responsável pelo processo de elaboração de demonstrativos financeiros para interesses de terceiros (papel da Contabilidade Financeira), vem sendo utilizada como um importante subsídio à gestão empresarial, atendendo às necessidades de informações para a tomada de decisão por parte dos administradores das organizações (papel da Contabilidade Gerencial).

Enquanto a Contabilidade Financeira encontra-se “engessada”, tendo em

vista a necessidade de obedecer a determinados padrões, leis e normas para a sua elaboração, além de estar voltada ao passado, a Contabilidade Gerencial apresenta-se mais “flexível”, possibilitando que os gestores elaborem instrumentos (relatórios e análises) que melhor lhes atendam nas tomadas de decisão, referindo-se estas, às mais diversas áreas da empresa. Além disto, a Contabilidade Gerencial está voltada a subsidiar as decisões do presente almejando atingir bons resultados futuros.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 29),

“O ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração. É o processo de produzir informação operacional financeira para funcionários e administradores. Deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.”

Para Ludícibus (1998, p. 21),

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

Por sua vez, a Contabilidade de Custos no entender de Padoveze (2006, p. 5):

“É o segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Em linhas gerais, podemos dizer que a necessidade de um ramo específico da ciência contábil para dedicar-se à questão dos custos nasceu com a Revolução Industrial, no século XVIII, com o advento de novas invenções e dos primeiros processos automatizados, quando se iniciou a produção em massa, contrapondo-se à produção artesanal.”

A Contabilidade de Custos teve o seu surgimento quase que, concomitantemente à Revolução Industrial, que impôs aos contadores a dificuldade da avaliação correta dos estoques e da apuração dos resultados nas empresas

industriais, muito mais complexas do que no caso das empresas comerciais. Enquanto estas revendiam mercadorias compradas de outras empresas, as indústrias passaram a adquirir matérias-primas e demais insumos utilizando fatores de produção, transformavam-nas em produtos acabados que se destinavam à venda.

Portanto, o pagamento de todos os gastos necessários à produção, tais como a matéria-prima adquirida, os salários dos funcionários da produção e a energia elétrica consumida para esta finalidade, dentre outros, passaram a serem denominados custos de produção. E desta forma, surgiu a Contabilidade de Custos com a responsabilidade de controlar todos os gastos relativos à produção de bens.

Bruni e Famá (2004, p. 25) destacam que a Contabilidade de Custos deve atender, primordialmente, a três razões primárias: a determinação do lucro, ao controle das operações e a tomada de decisões.

Para Crepaldi (2004, p. 21), a Contabilidade de Custos passou, mais recentemente, a prestar duas novas funções dentro da Contabilidade Gerencial, ou seja, a da utilização dos dados de custos para auxílio ao controle e para a tomada de decisões.

Martins (2003, p. 21) destaca que, em razão de, no princípio, a Contabilidade de Custos ter o objetivo principal de resolver os problemas de mensuração de estoques e de resultados e de não ser utilizada no campo gerencial, deixou de ter uma evolução mais apropriada ao longo do tempo. Mas, com o crescimento das organizações, passou a ser observada e utilizada como uma eficiente forma de auxílio no campo gerencial. Hoje, serve como um importante subsídio na tomada de decisões gerenciais.

Como dito anteriormente, a Contabilidade Financeira está sujeita a cumprir determinadas regras e padrões pré-estabelecidos, denominados de Princípios Fundamentais da Contabilidade.

Bruni e Famá (2004, p.23), ao comentarem alguns destes princípios afetos

à Contabilidade Financeira e que são aplicados em custos, citam os seguintes:

- “competência (da realização): a receita é reconhecida apenas quando realizada – momento em que há a troca de mercadorias, bens ou serviços, por elementos do ativo. Logo, o lucro ou prejuízo somente se realiza no ato da venda;
- uniformidade (consistência): o processo para registro contábil não deve ser mudado com frequência, para que os resultados contábeis não fiquem prejudicados. Caso exista a necessidade de mudança dos critérios, deve ser feita a divulgação de seu efeito nas demonstrações contábeis;
- prudência (conservadorismo): entre duas alternativas para o registro do ativo, deve-se escolher entre o custo e o valor de mercado, dos dois, o menor. O mesmo raciocínio deve nortear o contador no registro dos gastos que provocam dúvida de classificação entre custo de produção ou despesa do período, devendo prevalecer a escolha que representa redução imediata do resultado, portanto, despesa do período. Note que o uso do princípio da prudência não deve ser indiscriminado e sim obedecer ao bom-senso, já que pode ocasionar a perda do controle dos impactos no resultado do exercício.”

Os mesmos autores ressaltam que, apesar destes Princípios facilitarem e padronizarem a prática contábil, dificultam a gestão baseada em números extraídos da Contabilidade, sendo que, em algumas situações, há a necessidade de adaptar as informações da Contabilidade Financeira possibilitando um processo mais adequado de tomada de decisões.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NA PEQUENA EMPRESA

Num mercado que se apresenta altamente competitivo, buscar melhorias nos processos internos e criar meios para se ter os custos da empresa devidamente controlados pode significar a continuidade da mesma e deve ser alvo permanente de uma boa gestão empresarial.

Com o aumento da oferta de produtos, o mercado passou a determinar o

preço a ser praticado pelas organizações e, neste contexto, o gerenciamento adequado dos custos tornou-se uma vantagem competitiva relevante, independentemente do porte ou do ramo de atuação da empresa.

No entanto, no caso das micro e pequenas empresas (MPE's), esta questão se torna ainda mais fundamental, pois, na maioria das vezes, o pequeno empreendedor, carente de uma capacidade de gestão mais aprimorada, vê-se em dificuldades no momento de determinar os verdadeiros custos de sua operação e, conseqüentemente, de determinar o preço de venda adequado de seu produto.

Chér (1991, p. 42), com relação à importância do gerenciamento de custos para as pequenas e médias empresas (PME's), corrobora com esta idéia e comenta que:

“Na medida em que grande parte das PME's reclama de seus custos, da falta de controle sobre os mesmos, da dificuldade em precificar os produtos e do desconhecimento que possuem em relação à contribuição destes produtos para o lucro total, este assunto se torna de suma relevância”.

Na prática, observa-se que a maioria dos pequenos empresários não possui a noção clara da importância do levantamento adequado e do acompanhamento de seus custos e, desta forma, estes, por vezes, pouco interferem na determinação do preço de venda dos seus produtos.

Resgatando o conceito de racionalidade limitada exposta por Chiavenato e já comentada neste trabalho (item 1.3), as pessoas tomam decisões racionais apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber ou interpretar. Se não há um controle eficiente dos custos das operações de uma empresa, o preço de venda de seus produtos é estabelecido de maneira rudimentar, muito mais voltado para uma análise dos preços praticados pela concorrência do que visando cobrir os custos “ora desconhecidos” e agregando-os uma determinada margem de lucro.

Dubois *et al* (2006, p.2) são da opinião de que quem mais se beneficiam com a implantação de um bom sistema de apuração e análises de custos são os

próprios empresários, tendo em vista as avaliações que podem fazer acerca de seus investimentos. Não há como conduzir as atividades de maneira adequada se a alta administração não dispuser de informações precisas sobre seus reais custos de produção e despesas. Com a ausência destas informações, as ações decisórias tornam-se falhas e ao sabor do acaso, não podendo ser isto, considerado como administração.

Portanto, faz-se necessário que o gestor da pequena empresa tenha o conhecimento necessário sobre os custos de seu negócio, a começar pela terminologia básica de custos e pela diferenciação existente entre custos e despesas, algo que, na prática, não parece ficar claro aos olhos do empresário. Estes assuntos serão discutidos a seguir.

2.3 TERMINOLOGIA BÁSICA E CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS

Dubois *et al* (2006, p. 14), Martins (2003, p. 24), Neves e Viceconti (2000, p.11) e Padoveze (2006, p. 13) apresentam similaridades em suas análises ao fazerem os seguintes comentários sobre a terminologia básica de custos:

- algumas das nomenclaturas utilizadas parecem sinônimos e confundem as pessoas que não possuem uma maior familiaridade com a área de custos;
- existe a necessidade de uniformizar o entendimento a respeito de cada um dos termos utilizados a fim de nortear a utilização dos mesmos.

Para o entendimento deste trabalho, optou-se por utilizar os conceitos

utilizados por Martins (2003, p. 24-26), conforme a seguir:

Gasto - Sacrifício financeiro, normalmente representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro), em razão da obtenção de um produto ou serviço qualquer. Trata-se de um conceito bastante amplo, aplicado a todos os bens e serviços adquiridos. O gasto existirá no ato da passagem para a propriedade da empresa do bem ou serviço, ou seja, no momento em que existe o reconhecimento contábil da dívida assumida ou do ativo dado em pagamento.

Desembolso – pagamento referente à aquisição do bem ou do serviço, podendo ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada.

Investimento – gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Como exemplos, citam-se todos os sacrifícios ocorridos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos Ativos da empresa para futura baixa ou amortização quando de sua venda, consumo, desaparecimento ou desvalorização.

Custo – gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. O Custo é, também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Despesa – bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. Cita-se como exemplo a comissão de um vendedor, pois é um gasto que se torna imediatamente numa despesa. Toda despesa reduz o Patrimônio Líquido da empresa em razão da característica de representar sacrifícios para a obtenção de receitas.

Perda – bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária.

São estas características finais, que não a deixa ser confundida com a despesa ou muito menos com o custo, pois não é um sacrifício realizado com a intenção de obtenção de receita.

Mais dois conceitos são apresentados por Padoveze (2006, p.18-19) e citados abaixo:

Prejuízo – resultado negativo de uma transação ou de um conjunto destas. O mais comum tem sido associar esta terminologia ao resultado negativo (inverso de lucro), apurado dentro de uma demonstração de resultados.

Insumo – terminologia utilizada especificamente para o setor produtivo ou industrial. Compreende a combinação de fatores de produção necessários para a produção de determinada quantidade de bem ou serviço. Como exemplo citam-se as matérias-primas, a mão-de-obra, gastos gerais e depreciação.

Dubois *et al* (2006, p. 17) complementa com a definição de desperdício:

Desperdício – é um gasto que a empresa apresenta pelo fato de não ocorrer o aproveitamento adequado de todos os seus recursos. Uma produtividade inferior à normal ou um vendedor que apresenta ociosidade após cumprir sua meta de vendas, são bons exemplos de desperdício, o que não necessariamente é notado de forma imediata pela empresa. Somente a existência de bons controles internos poderá diagnosticá-los.

Definidos tais conceitos, vale ressaltar que dois deles, confundem bastante a interpretação do empreendedor, e por isto, serão novamente destacados: os custos e as despesas.

Padoveze (2006, p. 19) comenta que os custos são gastos industriais,

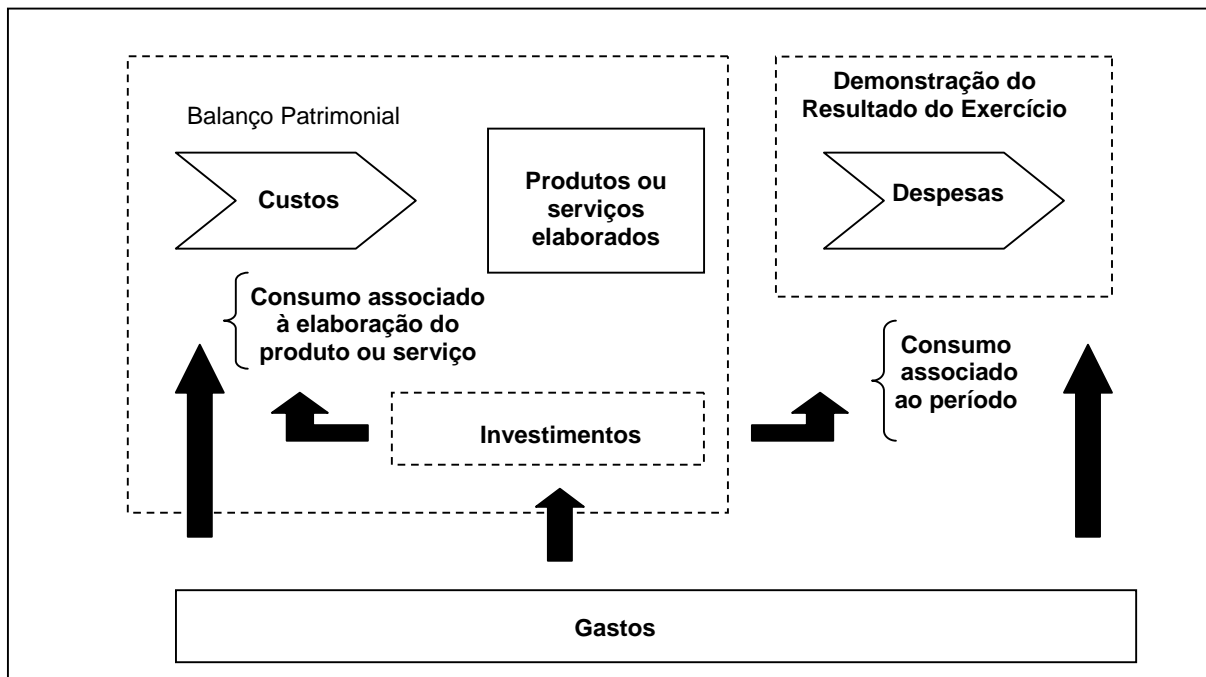
para o produto, e estão afetos ao processo produtivo. Durante todo o processo de fabricação, não são considerados como despesas redutoras das receitas do período. Sua contabilização como ativos (destacados na conta Estoques do Balanço Patrimonial) deve-se ao fato de que, durante o processo de produção, ocorre um aproveitamento total dos gastos incorridos para a manufatura dos produtos.

Por sua vez, também segundo Padoveze (2006, p. 19), as despesas representam gastos administrativos e comerciais e são efetuados para o processo de venda e envio dos produtos. Ocorrem durante os meses ou ano (período) e independem do processo produtivo.

De uma maneira simplificada, para que o usuário destas informações possa entendê-las mais facilmente, pode-se dizer que os custos são os gastos que estão ligados à produção, enquanto que as despesas referem-se às partes administrativa, comercial e financeira da empresa.

Bruni e Famá (2004, p. 27) apresentam esta diferenciação conforme a Figura 5 a seguir:

FIGURA 5 - DIFERENCIAÇÃO ENTRE CUSTO E DESPESA



Fonte: BRUNI E FAMÁ (2004, p. 27)

Abordada a terminologia básica de custos e apresentada a diferenciação entre “custos” e “despesas” passa-se, então, a discutir a classificação dos custos. Como citado, em relação aos produtos fabricados, os custos se classificam em diretos e indiretos.

Custos Diretos (CD) são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos elaborados, em razão de haver uma maneira objetiva de medir o seu consumo durante a fabricação. As Matérias-Primas (MP) surgem como um exemplo de custo direto. Havendo controles da quantidade exata de matéria-prima utilizada na fabricação de cada unidade de produto e o respectivo preço da matéria-prima, torna-se simples estabelecer o seu custo por unidade de produto.

A Mão-de-Obra Direta (MOD) representa um outro bom exemplo de custos diretos. Tendo-se o conhecimento de quanto cada trabalhador atuou diretamente no produto e o respectivo preço da mão-de-obra, é possível apropriá-la diretamente ao produto. Ressalta-se que, tal mão-de-obra refere-se apenas àquela vinculada

diretamente à produção.

Como outros exemplos surgem o material de embalagem, a depreciação de equipamento (quando utilizado na fabricação de um único produto) e a energia elétrica das máquinas (caso seja possível identificar o quanto foi consumido na fabricação de cada produto).

Padoveze (2006, p. 25), define depreciação como sendo “a perda de valor dos ativos imobilizados utilizados no processo industrial. Normalmente, a perda de valor dá-se pelo uso e desgaste ou pela obsolescência” e ressalta que “essa perda de valor é um gasto e, sendo da área industrial, é um custo de fabricação.”

Custos Indiretos de Fabricação (CIF) são aqueles que dependem de alguns cálculos para serem atribuídos aos diversos tipos de produtos fabricados pela empresa. Isto ocorre por serem de difícil atribuição direta aos produtos, ou por não valer a pena economicamente fazê-lo. Assim, tais custos são atribuídos de forma indireta aos produtos, e cujos parâmetros utilizados para as estimativas são denominados de critérios ou base de rateio.

Como exemplo dos CIF's cita-se a depreciação do equipamento (quando utilizado na fabricação de mais de um produto), salários dos chefes de supervisão de equipes de produção, aluguel da fábrica, gastos com a limpeza da fábrica, dentre outros. Ainda com relação aos CIF's, Viceconti e Neves (2000, p. 18) fazem a seguinte recomendação:

- “1. Se a empresa produz apenas um produto, todos os seus custos são diretos.
2. Às vezes, o custo é direto por natureza, mas é de tão pequeno valor que não compensa o trabalho de associá-lo a cada produto, sendo tratado como indireto. Exemplo: Gastos com verniz e cola na fabricação de móveis.”

Em relação ao volume de produção os custos se classificam em custos fixos e custos variáveis.

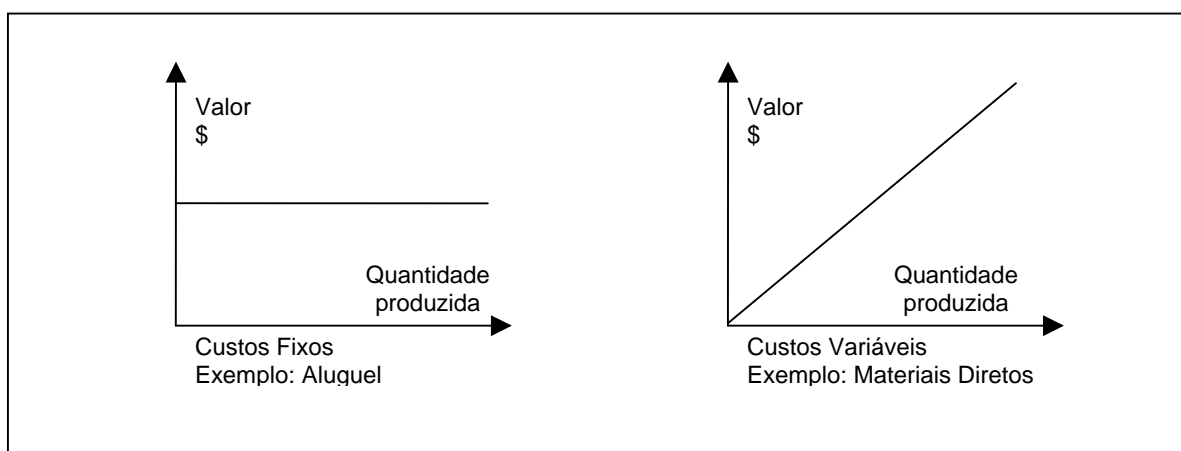
Custos Fixos (CF) são aqueles cujos valores serão sempre os mesmos, independentemente do volume de produção da empresa. Como exemplos, citam-se o aluguel da fábrica, o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) da fábrica, a depreciação dos equipamentos, os prêmios de seguros da fábrica etc.

Viceconti e Neves (2000, p. 18) observam que “os custos fixos são fixos em relação ao volume de produção, mas podem variar de valor no decorrer do tempo.” É o caso do aluguel da fábrica que, segundo tais autores, “mesmo quando sofre reajuste em determinado mês, não deixa de ser considerado um custo fixo, uma vez que terá o mesmo valor qualquer que seja a produção do mês.”

Custos Variáveis (CV) são aqueles cujos valores se alteram em função do volume produzido, tendo como exemplos a matéria-prima consumida, as horas extras na produção e a mão-de-obra direta. Tais custos sempre apresentarão algum grau de variação em função das quantidades produzidas, ou seja, na medida em que essas quantidades forem aumentando, os custos variáveis também irão crescendo na mesma proporção.

Bruni e Famá (2004, p. 33), apresentam graficamente estas modalidades de custos conforme a Figura 6.

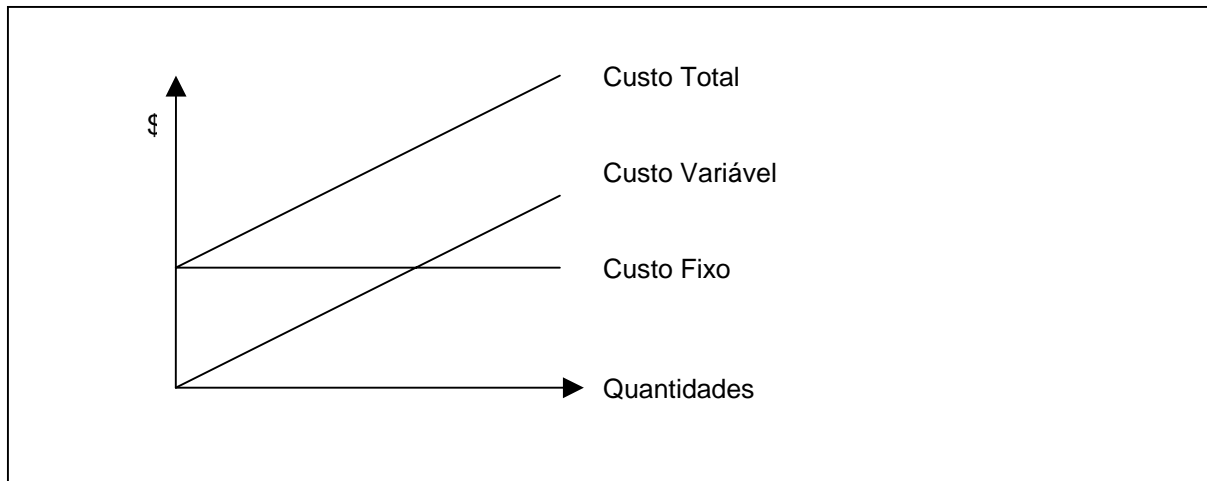
FIGURA 6 - EVOLUÇÕES DOS DIFERENTES CUSTOS



Fonte: Adaptada de BRUNI E FAMÁ (2004, p. 33)

Neste contexto, Dubois *et al* (2006, p. 30) descrevem o Custo Total (CT) como sendo “o resultado do somatório dos custos fixos e variáveis da empresa ou dos custos diretos mais os custos indiretos de fabricação” e representam-no por meio da Figura 7.

FIGURA 7 - REPRESENTAÇÃO DOS CUSTOS FIXO, VARIÁVEL E TOTAL



Fonte: DUBOIS *et al* (2006, 30)

Os mesmos autores representam o Custo Total utilizando-se das seguintes equações:

$$CT = CF + CV \quad \text{ou} \quad CT = CD + CIF$$

E complementam observando que, “em termos matemáticos, o CT, também poderá ser obtido se a empresa conhecer o seu custo variável unitário (Cvu) e as quantidades produzidas” e comprovam da seguinte maneira:

$$CT = CIF + CV \quad (1)$$

$$CV = Cvu \times Q \quad (2)$$

Substituindo-se (2) em (1), tem-se o seguinte:

$$\mathbf{CT = CIF + Cvu \times Q}$$

As despesas, já definidas neste trabalho, também classificam-se como fixas ou variáveis. No entanto, são classificadas em função do volume de vendas e não do volume de produção. As comissões dos vendedores são classificadas como variáveis, pois, comumente, se alteram conforme o volume de vendas. Isto ocorre quando o pagamento destas comissões possuir relação direta com a venda. Já o aluguel do escritório é tido como uma despesa fixa, pois deve ser pago independentemente das vendas realizadas.

Os diversos autores consultados apresentam ainda, algumas outras terminologias com relação a custos, dentre elas:

- Custo de Produção do Período (CPP): são os custos referentes ao processo produtivo que ocorrem em um determinado período de tempo, ou seja, é o Custo Total que ocorreu num mês, num ano, ou em qualquer outro período pré-determinado. É demonstrado através da seguinte equação

$$\mathbf{CPP = MD + MOD + CIF}$$

- Custo Primário ou Direto: representado pela somatória do Material Direto com a Mão-de-Obra Direta.

$$\mathbf{CD = MD + MOD}$$

- Custo de Transformação ou de Conversão: representado pela somatória da Mão-de-Direta com os Custos Indiretos de Fabricação.

$$\mathbf{Custo\ de\ Transformação = MOD + CIF}$$

Conforme explicação de Dubois *et al* (2006, p. 34), percebe-se que neste

conceito, estão excluídos os custos dos Materiais Diretos, em razão de que os mesmos foram “transformados” em produtos acabados por meio da mão-de-obra que os manuseou, utilizando os recursos indiretos da fábrica.

Procurou-se assim, apresentar os principais conceitos de custos, que são importantes para uma adequada gestão empresarial. A seguir, serão abordados de maneira sucinta os principais métodos de custeio.

2.4 UMA SÍNTESE DOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE CUSTEIO

Inicialmente, buscou-se uma definição para as palavras “método” e “custeio”.

De acordo com Wernke (2006, p. 17), “método é um vocábulo de origem grega e resulta da soma das palavras *meta* (resultado que se deseja atingir) e *hodós* (caminho). É, portanto, o caminho para chegar aos resultados pretendidos”.

Por sua vez, entende-se por custeio o processo pelo qual se efetua a apropriação dos custos, significando ainda, atribuir valor de custo a um produto, mercadoria ou serviço.

Os métodos de custeio mais conhecidos ou utilizados atualmente são o custeio por absorção, o custeio direto e o custeio ABC (*Activity Based Costing*).

Existindo diversos métodos, a escolha pela adoção de um deles está bastante relacionada aos objetivos da empresa, ao que se pretende com a sua implantação e aos propósitos das análises de resultados.

Este trabalho apresentará, de maneira sucinta, as características básicas de cada um dos três métodos de custeamento supracitados.

2.4.1 CUSTEIO POR ABSORÇÃO

É o método de custeio de estoque no qual todos os custos de fabricação, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis; isto é, o estoque “absorve” todos os custos de fabricação.

Para Horngren *et al* (2006, p. 34), custos inventariáveis “são todos os custos de um produto considerados ativos quando incorridos e que depois se tornam o custo de mercadorias vendidas quando o produto é vendido. Para empresas do setor de produção, todos os custos de fabricação são inventariáveis.”

Segundo Martins (2003, p. 37), o referido custeio “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.”

Viceconti e Neves (2000, p.34) definem-o como sendo “um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada fase da produção.”

Padoveze (2006, p. 79) comenta que a palavra *absorção* é utilizada há muito tempo, em razão da idéia de que, depois de apurado o custo unitário do produto com os custos diretos e variáveis, há a necessidade de que os produtos absorvam os demais custos indiretos, para se ter uma idéia correta do custo unitário total.

A questão principal desta modalidade de custeio está na distinção que deverá ser feita entre os custos e as despesas.

Esta distinção se faz necessária porque as despesas são lançadas contra o resultado do período, enquanto que somente os custos dos produtos vendidos receberão idêntico tratamento. Os demais custos relativos aos produtos em elaboração e aos produtos acabados que não tenham sido vendidos ficarão

ativados nos estoques destes produtos.

Martins (2003, p. 38) comenta que, apesar de outros métodos de custeio terem surgido, o custeio por absorção continua sendo aquele adotado pela Contabilidade Financeira e, portanto, para fins da elaboração do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício.

Corroborando com esta idéia, Wernke (2006, p. 19) afirma que “esse método é o mais adequado para finalidades contábeis, como avaliar estoques e determinar valor total de custo dos produtos vendidos a ser registrado na Demonstração de Resultado de Exercício (DRE). Sua utilização tem sido exigida pela legislação brasileira [...]”

Sobre o método de custeio por absorção, Machado (2002, p. 27) cita como vantagem “a sintonia com os princípios contábeis, principalmente o de confrontação entre despesas e receitas, permitindo o uso em demonstrativos externos [...] Como desvantagens ter-se-ia que a sua correta utilização dependerá sempre do acerto no estabelecimento de bons critérios de rateio para os custos fixos; pode levar os gestores a recusar negócios que teriam efeito positivo no resultado da empresa.”

2.4.2 CUSTEIO VARIÁVEL

É o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis – que variam diretamente com o volume da atividade – são considerados custos inventariáveis. Todos os custos de fabricação fixos – que não variam de acordo com o volume de atividade – são excluídos dos custos inventariáveis, sendo considerados custos do período em que ocorreram.

Hornigren *et al* (2006, p. 277), afirmam que “o **custeio variável** (grifo dos autores) é um método de custeio em que apenas os custos de materiais diretos são incluídos como custos do produto. Todos os outros custos são considerados do

período em que foram incorridos.”

Neves e Viceconti (2000, p. 25) comentam:

“Só são apropriados à produção os custos variáveis. Os custos fixos são contabilizados diretamente à débito de conta de resultado (juntamente com as despesas) sob a alegação (fundamentada) de que estes ocorrerão independentemente do volume de produção da empresa.

Fere os princípios contábeis da Realização, Competência e Confrontação, porque os custos fixos são reconhecidos como despesas mesmo que nem todos os produtos fabricados tenham sido vendidos.

É o método de custeio indicado para tomada de decisões.”

Segundo Martins (2003, p. 198), “com base, portanto, no Custeio Variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.”

Para Crepaldi (2004, p. 118), neste método de custeio, devem-se separar, portanto, os gastos em variáveis e fixos e assim, faz-se necessário um adequado suporte do sistema contábil, na forma de um plano de contas que os separe, já no estágio de registro dos gastos.

Crepaldi (2004) apresenta também, alguns aspectos positivos para a utilização do custeio variável:

- os custos fixos existem independentemente de ocorrer a fabricação ou não de um determinado produto ou do aumento ou redução (dentro de certa faixa) da quantidade produzida. São considerados encargos para que a empresa tenha condições de produzir no geral, e não como encargo de um produto específico. Por esta razão, são atribuídos aos produtos por meio de critérios de rateio que quase sempre apresentam um nível de arbitrariedade;
- a maioria das formas de rateio não vinculam cada custo a cada

produto. Assim, para avaliação de estoque o rateio é considerado mais ou menos lógico; porém, não contribui adequadamente para a tomada de decisão;

- a simples modificação de um critério de rateio pode fazer com que um produto não rentável passe a ser rentável, e isto não é correto; e,
- o valor dos custos fixos a ser distribuído a cada produto, depende também do volume de produção, além dos critérios de rateio. Qualquer decisão em base de custo deve levar em consideração o volume de produção.

Este método de custeio é uma importante ferramenta para a tomada de decisão gerencial, porém, não é aceito pela Contabilidade Financeira em razão de não atender aos Princípios Fundamentais de Contabilidade.

E diversos autores corroboram com esta idéia, ao tecerem os seguintes comentários acerca deste método de custeio:

“Sua finalidade e utilidade é a tomada de decisões, pela análise das relações custo/volume/lucro, podendo ser, eventualmente, utilizado como parâmetro para formação de preço.” (Bernardi, 2004, p.38)

“Embora questionável segundo o ponto de vista dos princípios e normas contábeis, o custeio variável assume grande importância na análise de decisões relativas a custos e preços.” (Bruni e Famá, 2004, 207)

“Do ponto de vista decisório, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais a empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades.” (Martins, 2003, 202)

“O método de custeio recomendado decisoriamente é o método do custeio variável, [...]” (Padoveze, 2006, p. 277)

Machado (2002, p. 31), enumera algumas vantagens do método de

custeamento variável, conforme segue:

- por não admitir rateios, permite uma melhor observação de cada negócio ou produto, individualmente;
- identifica a margem de contribuição de cada produto ou negócio realizado;
- restringe a perda de bons negócios através da análise da cobertura dos custos fixos.

Observa-se, então, que o custeio variável traz em seu bojo o conceito de margem de contribuição que consiste na diferença entre a Receita Total (Vendas) da empresa menos os seus Custos e Despesas Variáveis. Desta forma, é a parcela da receita total que, cobrindo os custos e despesas variáveis, contribuirá para cobrir os custos e as despesas fixos e propiciar o lucro da empresa, podendo ser assim representada:

$$\mathbf{MC = RT - (CV + DV)}$$

em que:

MC = Margem de Contribuição

RT = Receita Total = Volume (Q) multiplicado pelo Preço Unitário (PVu)

CV = Custos Variáveis

DV = Despesas Variáveis

Padoveze (2006, p. 279) apresenta um exemplo ilustrativo, e quando adaptado, sugere o exposto a seguir:

Custos e Despesas Variáveis - Produto A

Matéria-prima e materiais diretos	R\$ 46,00
Materiais indiretos e variáveis	R\$ 3,60
Mão-de-obra direta	R\$ 20,00
Comissões – 12% de R\$ 170,00 (PVu)	R\$ 20,40
Total do custo variável	R\$ 90,00

Analisando o Produto A, temos:

Preço de Venda Unitário (PVu)	R\$ 170,00	100,00%
Custo Variável Unitário (CVu)	R\$ 90,00	52,94%
Margem de Contribuição Unitária (MCu)	R\$ 80,00	47,06%

Assim, a cada unidade vendida do produto A, a empresa recebe uma margem de contribuição unitária de R\$ 80,00, sendo esta, a contribuição que cada unidade do referido produto propiciará à empresa para a cobertura de todos os gastos fixos (custos e despesas) e para a obtenção da margem de lucratividade esperada.

Ainda com base neste exemplo, para calcular a Margem de Contribuição Total (MCt), basta multiplicar a MCu pela quantidade vendida.

Assim, temos para 1.000, uma MCt de R\$ 80.000,00 e para 5.000 peças, uma MCt de R\$ 400.000,00, respectivamente.

O exemplo de Padoveze permite a análise da margem de contribuição unitária sob dois aspectos bastante importantes, ou seja, a contribuição em valor e

em percentual.

Padoveze (2006, p. 278) faz o seguinte comentário:

“O modelo de decisão da margem de contribuição é o modelo decisório fundamental para a gestão dos resultados da empresa, seja em termos de rentabilidade dos produtos, atividades, áreas de responsabilidade, divisões, unidades de negócios ou da empresa como um todo”.

O modelo de decisão da MC se expressa por uma Demonstração do Resultado de Exercício, conforme apresentada na Tabela 8.

TABELA 8 - MODELO DE DECISÃO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO – (ÚNICO PRODUTO)
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PERÍODO

	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	TOTAL (R\$)
Vendas	1.000	170	170.000
Custos e Despesas Variáveis	1.000	90	90.000
Margem de Contribuição	1.000	80	80.000
Custos e Despesas Fixas do ano			56.000
Lucro Operacional Total			24.000

Fonte: Adaptado de PADOVEZE (2006, p. 281)

Simulando o lucro líquido para algumas variações de quantidades vendidas, tem-se o apresentado na Tabela 9:

TABELA 9- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E VOLUME DE PRODUÇÃO / VENDAS (EM R\$)

	DADOS UNITÁRIOS	QTDE. PRODUZIDA E VENDIDA			
		1	2	700	701
Vendas	170	170	340	119.000	119.170
Custos e Despesas Variáveis	(90)	(90)	(180)	(63.000)	(63.090)
Margem de Contribuição	80	80	160	56.000	56.080
Custos e Despesas Fixas do ano		(56.000)	(56.000)	(56.000)	(56.000)
Resultado Operacional Total		(55.920)	(55.840)	0	80

Fonte: Adaptado de PADOVEZE (2006, p. 281)

Neste exemplo, evidencia-se que, sob o conceito de margem de contribuição, a quantidade de 700 unidades produzidas e vendidas, representa uma situação de equilíbrio, onde, a margem de contribuição iguala-se aos custos e despesas fixos, apresentando um resultado operacional total igual a zero.

Complementando este raciocínio, se a empresa produzir e vender 699 unidades, trabalhará sob um prejuízo de R\$ 80,00; se produzir e vender 701 unidades, obterá um lucro de R\$ 80,00. À quantidade de 700 unidades produzidas e vendidas, quando não há a apuração de lucro, nem de prejuízo, atribui-se a denominação de Ponto de Equilíbrio (PE).

2.4.3 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

O método de custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*), apesar de conhecido há algum tempo, vem, mais recentemente, merecendo a atenção por parte de profissionais e pesquisadores, por oferecer uma oportunidade de aperfeiçoamento da análise de custos tradicionalmente utilizada. Esta metodologia difere dos tradicionais processos de custeio, em que apenas os gastos da área de produção são alocados por meio de critérios subjetivos (custeio por absorção) ou, no caso do custeio variável, quando são enfatizados os custos variáveis de produção.

Para Nakagawa (1995, p. 11), “os métodos tradicionais de custeio, tanto o por absorção como o variável, têm suas áreas próprias e específicas de eficácia e são absolutamente insubstituíveis.”

Ao definir o método ABC, Nakagawa (1995) afirma que “trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa. A

quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e a eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa constituem o objetivo da análise estratégica de custos do ABC.”

Ainda segundo Nakagawa (1995, p. 39), sobre os pressupostos do método ABC, comenta que assume-se que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos fabricados pela mesma. Os produtos surgem como uma consequência das atividades consideradas necessárias para a sua fabricação e comercialização, e como forma de atender as expectativas dos clientes.

Em sentido restrito, a atividade pode ser definida como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologia, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Em sentido mais amplo, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços e etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos.

De acordo com Wernke (2006, p. 28), o ABC caracteriza-se pela tentativa de identificação dos gastos das diversas atividades desempenhadas por uma empresa, independentemente se forem executadas dentro ou fora dos limites físicos de um setor, departamento ou da própria organização.

Desta forma, após identificar essas atividades, busca-se conhecer o montante de recursos consumidos pelas mesmas durante certo período (normalmente mensal) com relação a salários, ao material de expediente, à energia elétrica, ao aluguel, à depreciação do equipamento fabril etc. Conhecendo as atividades e quanto cada uma destas custa à empresa, atribuem-se os valores respectivos aos produtos com base no consumo efetivo (ou estimado) das atividades pelos itens produzidos no período. A alocação dos custos das atividades

aos produtos é realizada através de critérios de direcionamento específico para cada atividade, conhecidos como direcionadores de custos (ou *costs drivers*).

Martins (2003, p. 87), afirma que o Custeio Baseado em Atividades é uma metodologia de custeio que procura reduzir acentuadamente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. Esta metodologia pode ser aplicada também aos custos diretos, principalmente à mão-de-obra direta; mas, neste caso, não haverá diferenças significativas de resultados quando comparados aos dos sistemas tradicionais de custos. A principal diferença está no tratamento destinado aos custos indiretos.

Segundo Padoveze (2006, p. 204):

“Podemos definir o custo por atividade como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação de cada atividade na organização, que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações, que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso. O custeamento por atividades também é denominado *custeio baseado em transações*.”

Bertó e Beulke (2006, p. 35) apresentam os fatores que influenciaram o desenvolvimento do Custeio Baseado em Atividades, a saber:

- **Informática:** o seu ingresso no cenário das empresas em geral provocou profundas alterações nos sistemas gerenciais de informações para as decisões. Tendo em vista o conceito fundamental do custeio ABC ser que as atividades consomem recursos e que os produtos consomem as atividades, do ponto de vista operacional, para que possa haver a devida análise e controle de cada atividade, o método ABC está rigorosamente atrelado à informática, sem a qual, sua operacionalização seria quase que impossível;
- **Incremento na estrutura de custos e despesas fixas:** isto se deve a

alguns fatores, dentre eles, o elevado índice de automação empresarial e o aumento da estrutura de despesas fixas, em setores indiretos, especialmente de características administrativas (como por exemplo, o crescente desenvolvimento das atividades de marketing nas empresas). Em vista da intensificação destes custos e a necessidade de tê-los que apropriar adequadamente aos produtos, mercadorias e serviços, o custeio ABC, por sua característica diferenciada, surge como uma alternativa bastante adequada para atender tal necessidade;

- **Globalização da economia:** a existência de um cenário globalizado implica no fato do preço de venda ser cada vez mais estabelecido em função do mercado, do que em função de custos. Desta forma, a empresa necessita manter-se competitiva em matéria de preços e, para isto, deve apresentar uma gestão eficiente de seus custos. Neste contexto, o custeio por atividades, ao apresentar um maior detalhamento desses custos, contribui para que os seus pontos de ineficiência possam ser melhor visualizados;

- **Mudanças nos modelos de produção:** mais recentemente, ocorreram diversas modificações nos modelos de suprimento, de logística e de produção, sendo que, antes disto, prevalecia a denominada produção em massa. Porém, com o advento do *marketing*, esta situação foi se alterando principalmente em razão da segmentação do mercado e da diminuição do ciclo de vida dos produtos. Para que o consumo se mantenha elevado, faz-se necessário satisfazer permanentemente as exigências do consumidor, oferecendo-lhe novos e diferenciados produtos. Com estas alterações no modelo de produção, surge necessidade de um acompanhamento ainda mais detalhado dos custos e assim, o custeio ABC, apresenta-se como um importante e adequado método de custeio.

Wernke (2006, p. 40), lista os seguintes benefícios associados ao custeio

ABC:

- identifica as atividades que agregam valor (ou não) e a pertinência dos recursos consumidos por elas;
- melhora a atribuição dos custos aos produtos pela eliminação das distorções propiciadas pelo custeio tradicional (Absorção), atribuindo a elas os custos efetivamente incorridos;
- permite uma melhor gestão da rentabilidade individual de cada produto (ou cliente) e sua contribuição para o negócio.

Quanto às limitações atribuídas ao custeio ABC, Wernke (2006, p. 42) cita as seguintes:

- a utilização de direcionadores de recursos não elimina totalmente a arbitrariedade atribuída aos rateios efetuados no Custeio por Absorção;
- os custos indiretos, em sua maioria, são de natureza fixa. Ao apurar o custo por unidade, o ABC modifica o comportamento do elemento do custo;
- Dificuldade na implementação de forma detalhada ou quando a empresa utilizar muitas atividades ou processos.

2.5 O CUSTO-META (*TARGET COST*)

A internacionalização da economia e o conseqüente acirramento da concorrência, neste cenário globalizado, fazem com que as empresas busquem ao

máximo, implementar uma redução de seus custos, objetivando assim, uma maior competitividade para seus preços e produtos. A estratégia adotada para a formação de preços passou a ser determinante para a sobrevivência das mesmas. Assim, o lucro almejado sofre forte pressão para a sua redução à medida que, com sua renda estagnada, o consumidor vê as suas expectativas de compras serem reduzidas.

Segundo Monden (1999, p. 19), este tipo de competição está se tornando cada vez mais árduo neste mercado global, fazendo com que as empresas passem a oferecer produtos com qualidade e que, ao mesmo tempo, agradem os consumidores a preços mais acessíveis.

E Monden (1999), complementa:

“Tal tendência é sobremaneira evidente em áreas como a da informática e de produtos eletrônicos, além do mercado automotivo. As empresas dessas indústrias têm sido bastante pressionadas a baixar os preços, ao mesmo tempo em que projetam um sistema de custos que garanta lucratividade. Conseqüentemente, essas empresas necessitam, sistemática e racionalmente, construir sistemas de gerenciamento que envolvam níveis competitivos de custo e preços. Esse tipo de sistema tornou-se conhecido como o sistema de custo-alvo, desenvolvido no Japão, no decorrer de muitos anos após a introdução da Engenharia de Valor⁹ (EV).”

Assim, neste novo contexto, não se cogita a determinação do custo unitário total como sendo a principal condicionante para a fixação do preço de venda, sendo o mercado quem, de fato, o determina. Desta forma, invertendo uma situação observada anteriormente, na qual, o custo da produção de um bem determinava o seu preço de venda, utiliza-se o seu preço de venda para determinar o custo máximo que a empresa poderá admitir sem prejuízos para os seus

⁹ Engenharia de Valor (EV) surgiu na General Eletric (GE) na 2ª Guerra Mundial, quando o engenheiro Lawrence D. Miles aplicou seus conceitos baseados em observações ocorridas durante a guerra. Ele verificou que muitas mudanças ocorridas nos projetos originais resultaram em menores custos, melhorias na qualidade e no desempenho dos produtos. A escassez de materiais estratégicos forçou a adoção de materiais e processos alternativos para o desempenho das funções requeridas.

resultados.

2.5.1 UTILIZAÇÃO DA TERMINOLOGIA

Ao realizar esta dissertação, percebeu-se que, enquanto alguns autores utilizam o termo “*target costing*”, outros citam “*target cost*”, valendo então, uma distinção. A principal diferença entre estes dois termos pode ser explicada pela mesma diferenciação existente entre o custeio variável e o custo variável. O custeio variável é o método de custeamento, enquanto que o custo variável é um dos componentes do custeio variável.

Assim, tem-se aqui, a mesma situação. *Target costing* (custeio-meta ou custeio-alvo) é o método de custeamento, enquanto que, *target cost* (custo-meta ou custo-alvo) é um dos componentes e objetivo principal do *target costing*. Para efeito deste trabalho, os dois termos foram utilizados, valendo-se da diferenciação ora esclarecida.

2.5.2 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

O preço de venda, na maioria das vezes, é determinado pelo custo adicionado de uma margem de lucro pretendida, sendo que, nem sempre o preço corresponderá ao valor percebido pelo consumidor com relação ao produto oferecido pela empresa.

Horn gren, Datar e Foster (2004, p. 389), comentam que existem dois pontos de partida diferentes para as decisões de precificação, ou seja, um baseado no custo, também denominado de custo mais margem, e outro baseado no mercado. Portanto, enquanto algumas empresas observam primeiramente os custos para depois considerarem os clientes ou os concorrentes, outras começam considerando os clientes e concorrentes, para depois, observarem os custos. Ambas as abordagens consideram os clientes, os concorrentes e os custos, diferindo-se entre si, pelo ponto de partida.

Crepaldi (2004, p. 257), comenta que uma determinada questão persiste na mente dos empresários, ou seja, “qual política adotar para manter a margem de ganho e atender ao apelo feito pelo mercado?”, e complementa afirmando que “a resposta está na composição e administração de custos”.

Crepaldi (2004, p. 258), define o *target cost* (custo alvo), como sendo “o maior custo que se pode incorrer em um produto ou serviço, considerando-se que o mercado oferece o preço de venda e os gestores determinam a margem de lucro, ou rentabilidade, esperada”.

Hansen e Mowen (2003, p. 659), definem o custeio-alvo como “um método de determinar o custo de um produto ou serviço baseado no preço (preço-alvo) que os consumidores estejam dispostos a pagar. O Departamento de Marketing determina quais as características e preços para um produto que são mais aceitáveis pelos consumidores. Em seguida, é função dos engenheiros da empresa projetar e desenvolver o produto, de maneira que o custo e o lucro possam ser cobertos por aquele preço”.

Atkinson *et al* (2000, p. 679) afirmam que custeio-meta é um método de planejamento usado durante o ciclo de PD&E¹⁰, que enfoca os produtos que requerem processos discretos de fabricação e com um ciclo de vida razoavelmente curto”.

Para Monden (1999, p. 27), o custo-alvo incorpora a administração do lucro em toda empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto, sendo que, seu processo, se inicia com um planejamento geral do lucro a médio e longo prazos.

Ludícibus (1998, p. 302), comenta que o *target costing* (custeamento-alvo), constitui-se numa forma filosófica moderna de encarar o custo, contrariamente à visão tradicional de se obter um produto quase a qualquer custo, sendo que, sobre o mesmo, se colocava uma margem de lucro. Diz ainda que, atualmente, na

¹⁰ Para os autores, PD&E significa ciclo de pesquisa, de desenvolvimento e de engenharia.

verdade, quem determina o preço é o mercado. E complementa afirmando que “sobre esse preço de venda possível, calcula-se uma margem desejada de lucro e o que sobrar é o custo máximo que a empresa deverá perseguir, eliminando desperdícios e atividades que não adicionam valor.”

Considerando um cálculo unitário, têm-se:

Preço de Venda - Margem de Lucro Desejada = Custo Máximo

Segundo Padoveze (2006, p. 356), a fórmula teórica do custo meta pode ser expressa da seguinte maneira:

Custo Meta	
Preço de venda unitário de mercado	\$ 100,00
(-) Margem de lucro mínima desejada	(10,00)
= Custo meta	<div style="border-top: 1px solid black; display: inline-block; width: 100px;"></div> 90,00

Entende-se, portanto, que o custo-alvo é o maior custo que se pode incorrer em um produto ou serviço, levando-se em consideração que é o mercado quem oferece o preço de venda, enquanto os gestores estabelecem a margem de lucro, ou rentabilidade, esperada e Cogan (1999, p. 97) comenta que a melhor maneira de reduzir custos é implementar o custeio meta no estágio de projeto do produto.

Assim, o custeio meta possui quatro importantes características, a saber: está voltado para o mercado; direciona-se para o projeto do produto; coordena esforços conjuntos dentro da empresa e deve ser considerado um sistema de planejamento estratégico de lucro.

O fato de estar voltado para o mercado, resume a idéia de que os preços de venda são ditados pelo mercado e, portanto, os custos que eram determinados dentro da empresa, agora, são aqueles permitidos pelo mercado com base no preço de venda do produto ou serviço. Para Machado (2002, p. 45) o custeio-meta substituiu a pergunta “Quanto custa um produto?”, pela pergunta, “Quanto deve um produto custar?”, sendo que o método utilizado para que isto possa ser obtido é a subtração. Usando este método, um lucro-meta é subtraído do preço de mercado para se chegar a um custo unitário total permitido pelo mercado a um determinado produto.

Hongren, Datar e Foster (2004, p. 390), afirmam que um modo de determinar o preço de venda com base no mercado envolve o estabelecimento de metas. Definem, então, os conceitos para preço-meta, lucro-meta unitário das operações e custo-meta unitário, conforme a seguir:

- Preço-meta é o estimado para um produto ou serviço que clientes em potencial pagarão;
- Lucro-meta unitário das operações é o lucro operacional que uma empresa almeja alcançar, por unidade, de um produto ou serviço vendido; e o
- Custo-meta unitário é o custo de um produto ou serviço, estimado no longo prazo, que possibilita que a empresa alcance seu lucro-meta das operações ao vender no preço-meta.

Numa segunda característica, o custeio-meta direciona-se mais intensamente para o projeto do produto, momento no qual, encontram-se as maiores possibilidades de mudança na estrutura de custos de um produto. O principal objetivo é determinar se é possível produzir mais barato, mais rapidamente, com melhor margem e com maior qualidade frente a produtos similares disponibilizados pela concorrência.

Crepaldi (2004, p. 262), comenta:

“O *target costing* enfatiza a redução dos custos nas fases de pesquisa, desenvolvimento, desenho e fabricação do produto. O custo desejado na realidade funciona como uma meta, que o pessoal de pesquisa e desenvolvimento, de desenho e de produção – as três primeiras fases da cadeia de valor – procura atingir. Se o custo desejado não puder ser atingido, a administração repensa a viabilidade de lançamento do produto.”

Importante observar que, mediante um preço de venda estabelecido pelo mercado e uma expectativa de rentabilidade almejada pelos gestores das empresas, subtraindo a margem esperada do preço de venda praticado, a diferença apresentará o custo máximo a que um produto deverá ser produzido (seu custo meta) e, caso este custo não seja atingido apesar de todos os esforços para tanto, deve-se repensar o lançamento do referido produto, ou continuar envidando esforços para redução de custos até que se obtenha este custo máximo, a partir do qual, viabiliza-se o lançamento do produto.

A coordenação de esforços conjuntos da empresa é mais uma importante característica. Com a implantação do custeio-meta, os custos devem ser gerenciados por equipes multifuncionais e que envolve a participação de toda a empresa. Enquanto na abordagem tradicional de custos, os mesmos são monitorados pelos contadores e profissionais ligados à área de custos, no custeio-alvo deve haver o envolvimento de outras diversas áreas, tais como: *marketing* (que, com base em pesquisas de mercado e identificação do valor percebido pelo consumidor, estabelece um preço alvo para o produto); administração e finanças (que, mediante este preço-alvo, determina a margem-alvo que o produto deve oferecer) e a engenharia e produção (que deverão buscar minimizar o custo, até o mesmo ficar enquadrado dentro do custo-alvo). Todas estas atividades exigem um trabalho conjunto e de muita dedicação de toda a empresa para se atingir o custo-alvo desejado.

A quarta característica citada, ou seja, de que o custo-meta deve ser considerado um sistema de planejamento estratégico de lucro, torna-se conseqüência das três anteriores. Afinal de contas, elas implicam que seu enfoque

principal está no gerenciamento de custo de longo prazo, ao invés do enfoque de curto prazo adotado pelos sistemas de contabilidade de custos mais tradicionais.

Crepaldi (2004, p. 259), apresenta quadro sinóptico, atribuído a Monden e Lee (1993), comparando o custeio-meta à abordagem tradicional de custos, conforme segue:

QUADRO 4 - COMPARATIVO ENTRE *TARGET COSTING* E A ABORDAGEM TRADICIONAL DE CUSTOS

TARGET COSTING	ABORDAGEM TRADICIONAL DE CUSTOS
O preço determina o custo.	O custo determina o preço.
Começa com um preço de mercado (ou preço alvo de venda) e uma margem de lucro planejada para depois estabelecer um custo permissível (ou custo-alvo).	Estima um custo de produção, depois acrescenta uma margem de lucro desejada para então se obter um preço de venda.
Planejamento de custos é guiado pelo mercado competitivo.	As considerações de mercado não são consideradas no planejamento de custos.
Relações de custos são feitas antes que os custos cheguem a seu limite aceitável.	Reduções de custos são feitas depois que os custos são incorridos além do limite aceitável.
O projeto (de produtos e processos) é a chave para reduções de custos.	Perdas e ineficiências são o foco da redução de custos.
Reduções de custos são guiadas pelos desejos e anseios do consumidor.	Redução de custos não são dirigidas aos clientes.
Custos são gerenciados por equipes multifuncionais (toda a empresa).	Os custos são monitorados apenas pelos contadores.
Fornecedores são envolvidos no conceito e no projeto.	Os fornecedores são monitorados apenas na fase de produção (depois do projeto pronto).
Minimiza o custo de propriedade para o consumidor.	Minimiza apenas o preço pago pelo consumidor.
Envolve toda a cadeia de valor no planejamento de custos.	Pouco ou nenhum envolvimento da cadeia de valor no planejamento de custos.

FONTE: Crepaldi (2004, p. 259)

2.5.3 OBJETIVOS DO CUSTO-META

Seus principais objetivos concentram-se na redução de custos totais com a manutenção da elevada qualidade do produto; em planejar estrategicamente os lucros, integrando informações de marketing com fatores de engenharia e produção; e em fornecer suporte a decisões de ser ou não válido entrar no mercado, ou mesmo, de se manter um produto no mercado.

Monden (1999, p. 28), ao comentar os objetivos do sistema de custo-meta, afirma que os mesmos se resumem, de maneira geral, em dois principais:

- reduzir os custos de novos produtos de maneira que o nível de lucro requerido possa ser garantido, ao mesmo tempo e que os novos produtos satisfazem os níveis de qualidade, tempo de entrega e preço exigidos pelo mercado; e
- motivar todos os funcionários a alcançar o lucro-alvo durante o desenvolvimento de novos produtos tornando o custo-alvo uma atividade de administração do lucro por toda a empresa.

Após a apresentação dos principais métodos de custeio e da abordagem sobre o custo-meta, passa-se então a descrição dos principais elementos formadores do custo numa empresa industrial. Para isto, tais itens foram classificados em Materiais, Mão-de-obra, Gastos Gerais de Fabricação (GGF's) e Depreciação. A importância desta descrição deve-se ao fato de tais elementos integrarem o instrumento gerencial proposto por este trabalho em seu Capítulo 4.

No instrumento citado, a análise do custo do produto encontra-se dividida em itens específicos denominados A, B, C e D (este último, subdividido em D1 e D2). Assim, neste momento, pode-se identificar a correlação existente entre estes itens com os elementos formadores do custo numa empresa industrial (item 2.6, a ser apresentado a seguir). Portanto, têm-se:

- A = Investimento (utiliza o conceito de depreciação);;
- B = Matéria-prima (utiliza o conceito de materiais) ;
- C = Embalagem (também utiliza o conceito de materiais) ;

- D = Processo, sendo subdividido em:
 - D1 = Mão-de-obra Direta - MOD (utiliza o conceito de mão-de-obra); e
 - D2 = Gastos Gerais de Fabricação (utiliza o conceito de GGFs).

2.6 ELEMENTOS FORMADORES DO CUSTO NUMA EMPRESA INDUSTRIAL

Uma empresa industrial caracteriza-se por transformar, por meio da ação humana (mão-de-obra), matérias-primas e outros insumos industriais em produtos finais, que em seguida podem ser, ou não, comercializados e que possuem, normalmente, maior valor agregado.

O processo de transformação da matéria-prima e de outros materiais em produtos acabados é chamado de fabricação. Para Padoveze (2006, p.22) “esse processamento se dá pela manipulação dos materiais, utilizando-se mão-de-obra, instalações e equipamentos e consumindo-se outros recursos necessários à produção e ao seu controle.”

Assim, a matéria-prima, a mão-de-obra, as instalações e os equipamentos são considerados insumos industriais ou de produção. A utilização coordenada de todos estes insumos leva-se a obter o produto final.

Segundo Padoveze (2006, p. 24), os elementos de custo estão classificados em quatro tipos de necessidades de recursos, quais sejam:

- materiais consumidos para o produto e o processo industrial;
- a mão-de-obra industrial;

- os gastos gerais de fabricação;
- a depreciação das instalações e dos equipamentos industriais.

2.6.1 MATERIAIS

Os materiais são adquiridos sob a principal intenção de que sejam transformados em produtos acabados. O processo industrial inclui desde a entrada de materiais até a saída de produtos elaborados, passando pelo processo intermediário de transformação ou montagem. No caso da montagem, as partes componentes assumem a importância equivalente às matérias-primas.

Dubois *et al* (2006, p.44) entendem que os materiais que são adquiridos ou fabricados pela empresa para serem inseridos no processo produtivo são classificados em matérias-primas, materiais secundários, materiais auxiliares e embalagens.

A matéria-prima é considerada o principal componente de um produto acabado. Pode encontrar-se no estado em que se apresenta na natureza, ou então, semi-elaborada. Assim, a matéria-prima é definida em razão de seu estado bruto ou semi-elaborado. Desta forma, um determinado bem pode ser produto final na tecelagem e matéria-prima numa indústria de vestuário.

Os materiais secundários fazem parte do produto final, mas possuem uma importância secundária quando comparado à matéria-prima. Os materiais auxiliares contribuem para o preparo e fabricação de um produto, mas não formam partes integrantes dele.

As embalagens são materiais que envolvem o produto acabado e sem as quais o produto final possivelmente não seria vendido, podendo ocorrer dois tipos de embalagens, ou seja, aquelas utilizadas na linha de produção (latas, invólucros, etc) e aquelas que acondicionam o produto acabado para venda, sendo estas

consideradas despesas de comercialização.

Padoveze (2006, p. 24) divide os materiais em duas categorias, ou seja, diretos e indiretos.

Ao defini-los, comenta que “denominam-se materiais diretos os que fazem parte do produto final. Eles compõem a estrutura dos produtos e serviços, como as matérias-primas, os componentes, os acessórios e o material de embalagem.” E complementa dizendo que tais materiais “são ‘vistos’ no produto final.”

Por sua vez, Padoveze (2006) define como materiais indiretos “os que são consumidos no processo de fabricação, de forma imediata ou mediata, mas não incorporam ou fazem parte do produto final.” Neste caso, “é difícil ‘enxergar’ os materiais indiretos no produto final.”

2.6.2 MÃO-DE-OBRA

Considera-se mão-de-obra, o conjunto de empregados da empresa. Para efeito de custos, a mão-de-obra é classificada em direta e indireta.

A mão-de-obra direta (MOD) é aquela que está vinculada diretamente ao processo de produção da empresa, manipulando materiais para transformá-los em bens. Trabalhadores da linha de montagem, pintores e serralheiros são bons exemplos de MOD. Neste caso, o ordenado é classificado como custo de MOD.

Bruni e Famá (2004, p.96) comentam que:

“A mão-de-obra direta ou, simplesmente, MOD corresponde aos esforços produtivos das equipes relacionadas à produção dos bens comercializados ou dos serviços prestados. Refere-se apenas ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo dispendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.”

Martins (2003, p. 133) complementa este enunciado afirmando que “se

houver qualquer tipo de alocação por meio de estimativas ou divisões proporcionais, desaparece a característica de 'direta'." Assim, basicamente, é o pessoal responsável por transformar os insumos industriais em produtos para comercialização.

Inversamente, a mão-de-obra indireta (MOI) é aquela que não possui participação direta nos processos produtivos. Normalmente, está alocada nos setores de apoio à produção, tais como: planejamento, programação e controle de produção (PPCP), engenharia de fábrica, manutenção, dentre outros. Exercem funções como gerentes industriais, diretor de produção, vigias da fábrica, faxineiros da área de produção, etc. Padoveze (2006, p.25) afirma que "a mão-de-obra indireta [...] não tem participação direta nos processos produtivos".

Torna-se importante ressaltar que a mão-de-obra aplicada à produção deve ser acompanhada e medida por meio de "apontamentos" das horas que foram consumidas na produção de um determinado bem.

O custo da MOD será calculado de acordo com o tempo que cada unidade ou lote exigir. Desta forma, faz-se necessário que seja feito o levantamento de quanto custa uma hora de MOD.

No cálculo dos encargos sociais são computados tanto aqueles impostos pela legislação trabalhista (13º salário, férias, 1/3 sobre férias, INSS, FGTS), quanto aqueles assumidos de forma espontânea pela empresa (assistência médica, por exemplo).

2.6.3 GASTOS GERAIS DE FABRICAÇÃO (GGF's)

Também denominados de Custos Indiretos de Fabricação (CIF's), os Gastos Gerais de Fabricação são aqueles identificados com a produção, exceto material direto e mão-de-obra direta, mas que não podem ser atribuídos diretamente aos produtos.

Quando uma empresa fabrica um único produto, todos os custos passam a serem diretos, e torna-se desnecessário tratar do termo “custos indiretos” ficando bem mais fácil sua alocação ao produto.

Ocorre, também o caso no qual, alguns GGF's podem possuir a característica de gastos diretos, como no exemplo citado por Viceconti e Neves (2000, p. 70) do consumo de energia elétrica por uma máquina detentora de um medidor que possibilita a identificação de quanto foi consumido na fabricação de cada produto.

No entanto, quando a empresa possui uma linha de fabricação com diversos produtos, há a necessidade da utilização de critérios de rateios que, apesar de por vezes arbitrários em razão da sua subjetividade, permitem que o custo seja atribuído aos produtos.

Para que esta atribuição possa ser efetuada da forma mais adequada possível, é fundamental que o profissional responsável pela gestão de custos da empresa conheça o processo produtivo como um todo, desde o ingresso da matéria-prima até o produto final.

Os autores citados apresentam alguns exemplos de Custos Indiretos de Fabricação, a saber: material indireto, mão-de-obra indireta, seguro da fábrica, energia elétrica, depreciação das máquinas e aluguel da fábrica.

2.6.4 DEPRECIAÇÃO

A Lei 6.404/76 (Lei das S/A) em seu artigo 179, ao comentar como as contas devem ser classificadas no Balanço Patrimonial, determina em seu inciso IV que serão classificadas “no ativo imobilizado: os direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia e da empresa, ou exercidos com essa finalidade, inclusive os de propriedade industrial ou comercial [...]”

Marion (2004, p.208) comenta que para que um bem faça parte do ativo permanente imobilizado de uma empresa ele deve apresentar três características, de forma concomitante, ou seja, possuir natureza relativamente permanente, ser utilizado na operação dos negócios e não se destinar à venda.

E complementa esta informação citando os itens que compõem o ativo imobilizado:

- terrenos (realmente utilizados pela empresa);
- edifícios (idem a terrenos);
- instalações (integradas aos edifícios: hidráulicas, contra incêndios, elétricas, sanitárias etc.);
- máquinas e equipamentos (para realizar a atividade da empresa);
- móveis e utensílios (mesas, cadeiras, máquinas de escrever, arquivos etc.);
- veículos (de utilização para cargas, para vendas, para administração etc.);
- ferramentas (com vida útil superior a um ano);
- benfeitorias em propriedades arrendadas (construções, instalações etc. em prédios de terceiros). Alguns autores preferem tratar como diferido;
- direitos sobre recursos naturais (aquisição de direitos para exploração de jazidas de minérios etc.);
- marcas e patentes (gastos com registros de marcas, nome, invenções e gastos com aquisição do direito de utilizar marcas e

patentes).

Neste contexto, dentre os bens citados, identificamos alguns itens que possuem vínculos diretos com a área de produção da empresa, tais como, máquinas, equipamentos e ferramentas.

A maioria dos itens que compõem o ativo imobilizado, com raras exceções, possui vida útil limitada. Com o passar do tempo estes bens vão apresentando desgastes ou perda de utilidade e que representam um custo a ser registrado pela Contabilidade.

Conforme explica FIPECAFI (2003, p.215),

“Com exceção de terrenos e de alguns outros itens, os elementos que integram o Ativo Imobilizado têm um período limitado de vida útil econômica. Dessa forma, **o custo de tais ativos** (grifo nosso) deve ser alocado aos exercícios beneficiados por seu uso no decorrer de sua vida útil econômica.

A esse respeito, o art. 183, § 2º, da Lei nº 6.404/76, estabelece:

‘A diminuição de valor dos elementos do ativo imobilizado será registrada periodicamente nas contas de:

a) depreciação, quando corresponder à perda do valor dos direitos que têm por objeto bens físicos sujeitos a desgastes ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência¹¹ [...]”.

Marion (2004, p. 212) comenta que a contabilização da depreciação não se faz obrigatória para efeito de Imposto de Renda, no entanto, se a empresa for tributada pelo Lucro Real é interessante que a faça pagando menos Imposto de Renda e apresentando um resultado mais próximo da realidade.

Mais do que um aspecto fiscal é de fundamental importância que o empresário perceba que ao lançar a depreciação, está sujeito a um evento apenas contábil e não financeiro, ou seja, não há desembolso daquele valor do caixa da

¹¹ processo de tornar-se obsoleto com o passar do tempo.

empresa.

Além do mais, ao contabilizar a depreciação como uma despesa que não gera a saída de recursos financeiros, está possibilitando que ao final da vida útil do bem depreciado, o empresário possa ter os recursos necessários para a reposição do mesmo. Para isto, deve haver de sua parte a preocupação em criar uma forma de poupar este valor visando tal reposição.

FIPECAFI (2003, p. 216) apresenta sumariamente a taxa anual de depreciação para uso normal de bens num turno de oito horas e os anos de vida útil de alguns bens, como segue:

TABELA 10 - TAXA ANUAL DE DEPRECIAÇÃO E ANOS DE VIDA ÚTIL DE ALGUNS BENS DO ATIVO IMOBILIZADO

	TAXA ANUAL	ANOS DE VIDA ÚTIL
Edifícios	4%	25
Máquinas e equipamentos	10%	10
Instalações	10%	10
Móveis e utensílios	10%	10
Veículos	20%	5
Sistema de Processamento de Dados	20%	5

Fonte: FIPECAFI (2003, p. 216)

Caso a utilização de bens móveis supere um turno de oito horas diárias, a legislação do Imposto de Renda, em seu artigo 312, prevê a aplicação dos seguintes coeficientes:

- coeficiente igual a 1,0 (um), para um turno de oito horas;
- coeficiente igual a 1,5 (um e meio), para dois turnos de oito horas;
- coeficiente igual a 2,0 (dois), para três turnos de oito horas.

Exemplificando, se a empresa trabalha num turno de oito horas diárias, poderá depreciar as suas máquinas em 10% ao ano; se forem em dois turnos, em 15% e se forem em três turnos de oito horas, depreciará em 20% ao ano.

Finalizando, destaca-se a afirmação feita por Santos (2001, p. 164):

“Quando a depreciação é usada na apuração de custos para tomada de decisão, outros métodos de cálculo podem ser usados. O preferido entre os métodos alternativos para cálculo da depreciação é denominado ‘Fundo de Amortização’. O cálculo da depreciação pelo fundo de amortização considera o valor de reposição do bem como um montante a ser obtido de um plano de investimento com depósitos iguais e consecutivos que estarão rendendo uma taxa de juros. O valor de cada um desses depósitos (mensais ou anuais) corresponde ao valor da depreciação”.

O conceito de “Fundo de Amortização” será aplicado na proposta do relatório gerencial apresentada no Capítulo 4 deste trabalho.

Este capítulo abordou a importância da Contabilidade e da gestão de custos para a pequena empresa apresentando sua terminologia, os principais métodos de custeio, o custo-meta (conceito norteador do relatório gerencial proposto) e os elementos formadores de custos numa empresa industrial. Sobre este último assunto, buscou-se criar uma *interface* entre os itens ora apresentados com aqueles utilizados na proposta de relatório gerencial apresentada no Capítulo 4 deste trabalho. O próximo Capítulo trata mais diretamente da formação do preço de venda, com a análise dos seus principais fatores influenciadores e as estratégias e metodologias a serem adotadas.

CAPÍTULO 3

A FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda dos produtos, mercadorias e serviços, envolvem inúmeros fatores em sua composição, destacando-se entre eles a estrutura de custos da empresa, o seu mercado de atuação, o comportamento de seus concorrentes, o relacionamento com seus fornecedores, o governo e os objetivos pretendidos com cada produto, mercadoria e serviço.

A tarefa de estabelecer preços torna-se bastante complexa a partir da influência diferenciada desses fatores em cada empresa e da alteração de seus pesos frente a diferentes situações conjunturais específicas.

3.1 A IMPORTÂNCIA DA CORRETA DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

No Capítulo 1 deste trabalho foram discutidos diversos assuntos referentes à pequena empresa e, entre eles, os principais motivos de sua descontinuidade.

Percebeu-se, então, que boa parte destes motivos está ligada a problemas da gestão do negócio em si, como por exemplo, a inexistência de um planejamento adequado e decisões tomadas muito mais pelo “feeling” do empreendedor do que por meio da utilização de seu conhecimento técnico, normalmente escasso.

Qualquer empresa para sobreviver no longo prazo, independentemente de seu porte, necessita gerar um faturamento adequado que suporte todos os seus custos e despesas, sendo estes fixos ou variáveis e das mais diversas modalidades, e ainda obter uma margem de lucratividade que atribua uma adequada remuneração ao capital investido por seus proprietários (sócios ou acionistas).

Esta remuneração do capital investido está diretamente relacionada com a idéia de custo de oportunidade que significa o valor do benefício que o investidor deixa de obter por ter escolhido uma alternativa de investimento, em sua tomada de decisão, em detrimento à outra disponível naquele momento que lhe ofereçam condições e nível de risco semelhantes.

Martins (2006, p. 186), acerca do custo de oportunidade, comenta:

“Os agentes econômicos que possuem recursos disponíveis deparam com várias possibilidades de investimento. Elas geralmente apresentam diferentes características, sendo principais as seguintes:

1. remuneração;
2. prazo; e
3. risco.

À medida que selecionamos uma das alternativas de investimentos existentes, é possível que percamos os benefícios das demais. Então, a melhor escolha consubstancia-se na que maximiza a satisfação do agente.”

De uma maneira simples, entende-se que o faturamento de uma empresa industrial ou comercial é gerado por meio da equação Preço de Venda multiplicado pela Quantidade Vendida.

E, entende-se ainda que, o preço de venda praticado por uma empresa e o valor atribuído pelo seu cliente ao seu produto, possui um impacto significativo sobre o volume de vendas que a mesma consegue atingir.

Sardinha (1995, p. 3) apresenta a seguinte definição para preço:

“Pode-se definir preço como a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo. O consumidor desfaz-se de uma quantia monetária para satisfazer suas exigências, em contrapartida a empresa cede seu produto com o objetivo de assegurar certo lucro ou retorno. O preço é um elemento quantitativo que resume de forma numérica as estratégias de marketing que a empresa tentou seguir.”

Longenecker *et al* (1997, p. 332) caracterizam preço como sendo “a medida feita por um vendedor daquilo que ele deseja receber em troca da transferência de propriedade de um produto ou serviço.”

A eficiência da política de preços praticada pela empresa aliada à boa qualidade da gestão do negócio, incluída nesta, a administração adequada de seus custos e despesas é quem permitirá a perspectiva financeira de sua continuidade. Mas, o principal dilema do empresário encontra-se no fato de que o preço a ser praticado em um produto não pode ser tão elevado que afugente o comprador e, ao mesmo tempo, nem ser tão baixo no sentido de que a empresa perca lucros potenciais.

O preço estabelecido por uma empresa para o seu produto, também influi diretamente na identidade de sua marca, impactando ainda, no posicionamento da mesma frente ao mercado. Kotler (1998, p. 393) define marca como sendo “um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes” e complementa afirmando que essencialmente, “uma marca identifica um vendedor ou fabricante.”

Algumas vezes, a estratégia utilizada por uma empresa é a de praticar preços os mais baixos possíveis visando atingir o público consumidor de uma maneira eficaz.

No entanto, se praticar preços muito elevados pode afugentar o consumidor, estabelecê-los muito abaixo do mercado, pode gerar efeito idêntico.

Assim, uma boa estratégia para determinação do preço de venda de um produto ou serviço é aquela que objetiva a maximização do volume de vendas e da rentabilidade, através do posicionamento correto do preço de seu produto no mercado.

Longenecker *et al* (1997, p. 333) apresentam um exemplo numérico que será transcrito a seguir, demonstrando o impacto gerado na receita total de uma empresa, em razão da alteração do valor do preço de venda de um determinado produto.

Situação A

$$\begin{array}{rccccccc} \text{Quantidade vendida} & & \times & \text{Preço por unidade} & = & \text{Receita} & \\ & & & & & & \\ 250.000 & & \times & \text{R\$ 3,00} & = & \text{R\$ 750.000,00} & \end{array}$$

Situação B

$$\begin{array}{rccccccc} \text{Quantidade vendida} & & \times & \text{Preço por unidade} & = & \text{Receita} & \\ & & & & & & \\ 250.000 & & \times & \text{R\$ 2,80} & = & \text{R\$ 700.000,00} & \end{array}$$

No exemplo transcrito, percebe-se que a alteração no preço de venda em R\$ 0,20 para menos não provocou a alteração no volume da mesma e, com isto, a empresa apresentou uma perda de receita da ordem de R\$ 50.000,00.

Principalmente os pequenos empresários, na expectativa de alavancarem o seu volume de vendas, utilizam a estratégia de reduzir seus preços visando a atingir tal objetivo; e por vezes, mesmo com tal redução, não conseguem atingir a meta de vendas estabelecida, caindo numa situação idêntica ao exemplo supracitado.

A pequena empresa, por suas características já discutidas anteriormente, demonstra-se bastante sensível a qualquer alteração a que fica exposta, e assim, ocorrendo algo semelhante ao exemplo citado, poderá significar um grande descompasso financeiro para o seu negócio.

3.2 PRINCIPAIS FATORES NA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Diversos fatores possuem influência direta ou indireta na determinação do

preço de venda de um produto ou serviço. Santos (2001, p. 198) indica que estes diversos fatores se subdividem basicamente em de ordem mercadológica e de ordem financeira.

Tomando-se por base as pesquisas bibliográficas realizadas, identificou-se os principais fatores que foram classificados conforme Quadro 5:

QUADRO 5 - PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

FATORES MERCADOLÓGICOS	FATORES FINANCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> - Leis da oferta e da procura - Concorrência - Fornecedores - Ciclo de vida de um produto - Atribuição de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura de custos - Impostos - Custo de oportunidade - Inflação

FONTE: Adaptado de ASSEF (2005) e SANTOS (2001)

3.2.1 FATORES MERCADOLÓGICOS

Para a adequada determinação do preço de venda de um produto, mercadoria ou serviço, a empresa deve conhecer o tipo de mercado em que está inserido, o comportamento de seus concorrentes, manter uma boa negociação com os seus fornecedores, identificar o estágio do ciclo de vida de seus produtos e os valores percebidos pelo consumidor em relação aos mesmos. Apresenta-se, então uma análise de cada um destes fatores.

Leis da oferta e da procura

Viceconti e Neves (2000, p. 6) definem sistema econômico como sendo a maneira como a sociedade encontra-se organizada para desenvolver as atividades de produção, circulação, distribuição e consumo de bens e serviços.

Considerando que as necessidades humanas são ilimitadas, enquanto que os recursos produtivos são limitados, o sistema econômico enfrenta os dilemas sobre o que produzir, de que forma produzir e para quem produzir.

Dois agentes principais destacam-se numa economia de mercado: as empresas (unidades produtivas) e as famílias (unidades consumidoras ou proprietárias dos fatores de produção).

Para produzir os bens e serviços, as empresas utilizam fatores de produção, tais como: recursos naturais, trabalho e capital cedidos pelos proprietários dos mesmos em troca de uma remuneração denominada renda.

Por sua vez, os proprietários dos fatores de produção utilizam a renda descrita para adquirir os bens e serviços produzidos pelas empresas e que satisfaçam as suas necessidades. O valor destas compras é denominado dispêndio.

A quantidade de bens que as unidades produtivas estão dispostas a oferecer no mercado num determinado período de tempo consiste na oferta deste determinado bem. Por sua vez, a demanda (procura) de um determinado bem é estabelecida pela quantidade deste bem que os consumidores estão dispostos a consumir num determinado período de tempo.

Analisando este contexto, Dubois *et al* (2006, p. 216) consideram que a oferta tenderá a vender um certo bem pelo maior preço possível, enquanto que a demanda irá querer adquirí-lo pelo menor preço possível. Tal situação se deve ao comportamento das leis da oferta e da procura que regem o mercado.

Além de analisar as condições impostas pelo mercado, o empresário

ofertante deverá sempre ter em mente que as suas receitas deverão ser maiores que os seus gastos, proporcionando-lhe o lucro desejado. E isto deve ser muito bem analisado no momento da precificação de seu produto.

Concorrência

Analisar o comportamento da concorrência, qual preço está praticando, qual a qualidade de seus produtos e como andam os seus desempenhos financeiros e mercadológicos são fatores fundamentais para a empresa no momento de estabelecer o preço de venda de um produto ou serviço.

Chér (1991, p. 59) afirma que “é público e notório que pequenas empresas não fazem pesquisas mercadológicas. Pior que isto, a grande maioria não as conhece e não sabe quais suas utilidades.”

Estas pesquisas, se realizadas sob critérios adequados, possibilitam ao empresário ter uma noção de quais são as tendências do mercado em que está inserido. E a análise destas tendências possibilita ao tomador de decisões que as pratiquem sob bases mais concretas.

Chér (1991, p. 60) comenta que, quando o pequeno empresário entra em contato com alguns amigos concorrentes para trocar idéias sobre assuntos como preços, produtos e medidas do governo, por exemplo, estão praticando formas simples de se pesquisar.

Bernardi (2004, p.124), destaca que independentemente do porte, todos os concorrentes e empresas de um setor, possuem estratégias e políticas próprias. Procurar detectar tais políticas e estratégias é de fundamental importância para que a empresa não fique fora do contexto do mercado em que está inserida.

Uma preocupação deve ser destacada no contexto de observar a concorrência para atribuição de preços aos produtos e serviços da empresa. Não

raramente, micro e pequenas empresas utilizam o preço do produto do concorrente como quase único subsídio para a constituição dos preços de seus próprios produtos. Observam por quanto o produto do concorrente está sendo comercializado no mercado e, sem maiores análises, atribuem preços semelhantes ou até mesmo iguais aos seus produtos.

Chér (1991, p. 45), ao citar dentre as abordagens para a fixação do preço de venda, a orientada para a concorrência, destaca que:

“Por essa abordagem, a empresa procura manter seus preços acima ou abaixo dos preços dos concorrentes, dependendo da situação. A política da concorrência de manter ou de alterar preços é seguida pela empresa. Como se pode notar, essa abordagem não mantém uma relação entre preços/custos/demanda, pois fica restrita às políticas de preço da concorrência.”

Atribuir preços aos seus produtos apenas com base no preço praticado pela concorrência, sem nem mesmo fazer uma análise detalhada dos custos e despesas de sua empresa e de analisar outros fatores adjacentes, torna-se um ato bastante temerário por parte do empresário, e que tende a levá-lo a resultados, muitas vezes, desastrosos.

Fornecedores

Os fornecedores constituem-se em fontes de recursos, tais como, matérias-primas, máquinas e equipamentos, materiais diversos etc.

Possuir um bom relacionamento comercial com os fornecedores é de suma importância para o desenvolvimento do negócio. Neste ponto, o pequeno empresário possui uma maior consciência no sentido de computar os valores referentes à aquisição de matéria-prima no preço de venda de seu produto.

Mais do que isso, possui a tendência em transformar estes desembolsos, no ponto de partida para a constituição do preço de venda.

Ciclo de vida de um produto

Tanto Sardinha (1995, p. 42) quanto Assef (2005, p.4) classificam o ciclo de vida de um produto em quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Sardinha (1995, p. 42) comenta que a fase introdutória é aquela na qual a empresa corre o maior risco de sofrer a não-aceitação do produto pelo mercado, tendo em vista o desconhecimento dos consumidores acerca do mesmo, em razão de ser o momento de seu lançamento.

De acordo com Assef (2005, p. 4), nesta primeira fase os valores investidos em pesquisas de desenvolvimento, recursos humanos, marketing, dentre outros são bastante elevados e os preços, por sua vez, também assim se comportam.

Neste momento de lançamento do produto, a empresa apresenta-se bastante cautelosa, pois o lançamento do produto é realizado frente a uma demanda menor do que a normal, em virtude do fato dos consumidores pouco conhecerem o produto. Em razão disto, Sardinha (1995, p. 42) estima que apenas de 10% a 20% dos produtos superem esta fase.

Na segunda fase, a do crescimento, quando o produto já foi aceito e aprovado pelo mercado consumidor, o volume de vendas tende a aumentar, os gastos iniciais passam a ser amortizados e os resultados obtidos apresentam-se superavitários. Sardinha (1995, p. 42) entende que, é nesta fase que, animados com o comportamento do produto no mercado, ocorre o ingresso de novos concorrentes.

Na fase da maturidade do produto no mercado, conforme Sardinha (1995, p.42), o volume de vendas continua a aumentar, no entanto às taxas de crescimento bem menores do que na etapa anterior, visto que, o que passa a impulsionar o seu consumo são fatores externos como o aumento da renda familiar, o aumento populacional e não mais em razão da descoberta de suas utilidades.

Assef (2005, p. 7) afirma que “a manutenção pelo maior período de tempo possível neste estágio é objetivo constantemente perseguido pelas empresas; portanto, as verbas de merchandising tendem a ser bastante elevadas.”

Para Assef (2005, p. 7), a quarta e última fase, a do declínio, caracteriza-se pela retração acentuada das vendas, pela escassez dos investimentos no produto e por retornos quase sempre negativos em função do produto, muitas vezes, tornar-se obsoleto não atendendo mais a expectativa do público consumidor.

Analisar o ciclo de vida do produto e em qual dos estágios o mesmo se encontra é um fator relevante para determinar decisões futuras sobre a sua permanência ou não na linha de produção. Assef (2005, p. 9) apresenta o seguinte quadro elucidativo acerca das fases do ciclo de vida do produto.

QUADRO 6 - FASES DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

ESTÁGIO	INVESTIMENTOS	VENDAS	PREÇOS	RETORNO
Introdução	altos	baixas	altos	negativo
Crescimento	moderados	crescentes	altos	crescente
Maturidade	baixo	altas	médios	elevado
Declínio	zero	queda	baixos	mínimo

Fonte: ASSEF (2005, p. 9)

Atribuição de valor

Dubois *et al* (2006, p. 217) diferenciam preço e valor comentando que a determinação do valor de um bem obedece a critérios muito subjetivos, tendo em vista que a mesma depende da necessidade de utilização deste bem por parte de quem o consome. Quanto maior a utilidade que o consumidor atribuir a um determinado produto, maior valor, ele também o atribuirá. Um produto pode ser de grande utilidade para uma pessoa, enquanto que para outra não terá nenhuma utilidade.

Dubois *et al* (2006) apresentam o exemplo da insulina para ilustrar este assunto. A insulina é um produto de vital importância para as pessoas portadoras de diabetes, enquanto que outras, que não possuem tal doença, não lhe atribuem valor algum.

Entende-se, então que, quanto maior valor o consumidor atribuir a um determinado produto, maior será a sua disposição em pagar o preço atribuído a ele. Neste contexto, o preço passa a representar a expressão quantitativa do valor de um bem ou serviço.

3.2.2 FATORES FINANCEIROS

Da mesma forma que os fatores mercadológicos, os financeiros possuem grande importância nas decisões de preços de uma empresa. Desta forma, há de se destinar especial atenção à estrutura de custos da empresa, os impactos dos impostos nos resultados da mesma, a análise do custo de oportunidade e as condições inflacionárias apresentadas pela economia nacional. Passa-se então, a apresentação destes fatores.

Estrutura de custos

Apesar deste assunto já ter sido tratado no Capítulo 2 deste trabalho, entende-se que aqui reside uma das maiores dificuldades dos empresários de pequeno porte, pois têm grande dificuldade em segregar e mensurar adequadamente os custos e as despesas de seu empreendimento.

Há de entender-se, por exemplo, que os custos operacionais fixos, ocorrerão com ou sem produção, com ou sem vendas. Independentemente da quantidade produzida e vendida a empresa deverá arcar com gastos do tipo

aluguel, água, energia elétrica, telefone, pró-labore, salários e encargos, dentre outros, para que a empresa possa desempenhar as suas atividades dentro de uma normalidade.

Na opinião de Chér (1991, p. 42), “a despeito de sua importância, a contabilização dos custos nas PME’s não tem sido praticada na maioria das vezes.” E complementa “na medida em que grande parte das PME’s reclama de seus custos, da falta de controle sobre os mesmos, da dificuldade em precificar os produtos e do desconhecimento que possuem em relação à contribuição destes produtos para o lucro total, este assunto se torna tema de suma relevância.”

Dubois *et al* (2006, p. 220) comentam que “quando uma empresa quer produzir e vender uma certa mercadoria, ela obrigatoriamente deverá levar em consideração os seus custos, para poder apurar o seu preço de venda.”

Ao empreender, o pequeno empresário necessita conhecer a estrutura de custos de sua empresa. O não entendimento do custo e do seu efeito no preço de venda pode trazer grandes riscos ao empreendimento. O custo por si só não determina o preço, mas é um componente de suma importância para avaliar as implicações financeiras das decisões de preço.

Impostos

Os impostos incidentes sobre as operações de elaboração e venda constituem-se num importante fator a ser considerado no momento da formulação do preço de venda.

Bruni e Famá (2004, p. 300), comentam que com relação à análise de custos e preços, a abordagem dos tributos deve ser realizada começando pela diferenciação dos mesmos em cumulativos e não cumulativos.

Um tributo ou imposto cumulativo é aquele que incide em todas as etapas

intermediárias do processo produtivo e de comercialização de determinado bem, inclusive sobre o próprio tributo anteriormente pago, da origem até o consumidor final, influenciando na composição de seu custo e, em consequência, na fixação de seu preço de venda.

Por sua vez, um tributo ou imposto não-cumulativo é aquele que, na etapa subsequente dos processos produtivos ou de comercialização, não incide sobre o mesmo tributo ou imposto recolhido na etapa anterior.

Assef (2005, p. 13) relata que a estrutura tributária brasileira é bastante complexa e, até por isso, é de suma importância que o empresário esforce-se em conhecê-la, em razão de que vários impostos estão correlacionados diretamente com os preços de vendas que são praticados.

Dubois *et al* (2006, p. 219) afirmam que o Brasil pratica uma das maiores cargas tributárias do mundo, atingindo à casa de 40% do seu PIB. Considera, então, importantíssimo que o empreendedor deva formar os preços de vendas de seus bens e serviços, levando em consideração o seu desembolso referente aos tributos a serem recolhidos ao governo.

O pequeno empresário ilude-se ao considerar apenas o seu faturamento bruto, resultado do preço de venda multiplicado pelas quantidades vendidas, sem observar que os impostos diretos deverão ser recolhidos ao governo; na prática, o que deve ser considerado é o seu faturamento líquido, representando o valor do numerário que ficará em seu poder.

Custo de oportunidade

Para o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo - CRC-SP, (1993, p. 245) “o custo de oportunidade é representado pelo valor do benefício que se deixa de ganhar como consequência de determinada opção, no processo decisório, em detrimento da outra alternativa.”

Para Martins (2000, p. 33), “o conceito de custo de oportunidade é um dos mais relevantes na economia e nas decisões, não só do homem como de qualquer ser vivo que decide.”

Entende-se, então que o custo de oportunidade deva fazer parte da formação do preço de venda, até porque, é principalmente por meio dos preços que a empresa pode garantir um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio.

Inflação

Pinho e Vasconcellos (2001, p. 365) definem inflação como:

“um aumento contínuo e generalizado no nível geral de preços. Ou seja, os movimentos inflacionários representam elevações em todos os bens produzidos pela economia e não meramente o aumento de um determinado preço. Outro aspecto fundamental refere-se ao fato de que o fenômeno inflacionário exige a elevação contínua dos preços durante um período de tempo, e não meramente uma elevação esporádica dos preços.”

De maneira simples, entende-se o processo inflacionário como sendo o aumento generalizado de preços, ou a perda do poder aquisitivo da moeda. As taxas de juros praticadas pelo mercado adicionam em seu cômputo uma inflação passada ou esperada no período, gerando uma taxa nominal. Descontando-se desta o percentual referente à inflação, obtém-se a taxa real de juros.

Já se vivenciou períodos de inflação quase que incontrolável. Naquele momento, considerar as perdas inflacionárias agregando-as ao preço do produto tornou-se uma importante necessidade.

As empresas, principalmente as de menor porte, eram obrigadas a reajustar o preço dos seus produtos com bastante frequência, visando a não ficar expostas a prejuízos financeiros provocados pela desvalorização da moeda.

Apesar da estabilidade apresentada pela economia nacional, a inflação,

apesar de não estar mais causando efeitos devastadores, ainda existe e deve ser considerada quando da precificação do produto.

Um outro fator a ser considerado é aquele que Gitman (2002, p.152) denomina de “o valor do dinheiro no tempo”, comentando que:

“Uma vez que consideramos a continuidade de uma empresa, seu valor e as decisões do administrador financeiro devem ser avaliados à luz tanto dos fluxos de caixa presentes como futuros – tanto entradas como saídas. Uma vez que as empresas assim como os indivíduos, sempre se deparam com oportunidades para obter taxas de retornos positivas sobre seus fundos, isto é, as taxas de juros são sempre maiores que zero, o *timing* dos fluxos de caixa tem importantes conseqüências econômicas. Ter uma visão de longo prazo requer que o administrador financeiro, de uma maneira explícita, reconheça o valor do dinheiro no tempo.”

Assim, ao analisar a possibilidade de receber um determinado valor à vista ou de recebê-lo a prazo, o gestor deve fazê-la à luz dos princípios da matemática financeira e, neste contexto, os conceitos de valor presente e valor futuro são de fundamental importância para que a tomada de decisão nos negócios seja a mais acertada possível.

Tendo sido apresentada a importância da correta determinação de preços e os principais fatores influenciadores em sua formação, discute-se a seguir, as estratégias e metodologias utilizadas para tal finalidade.

3.3 ESTRATÉGIAS E METODOLOGIAS PARA A FORMAÇÃO DE PREÇOS

Estabelecer preços de venda que sejam considerados competitivos é uma tarefa árdua e que exige do empresário um bom conhecimento sobre os itens que devem compô-lo.

Muitas empresas, notadamente micro e pequenas, não apuram os seus custos e despesas de uma maneira precisa e correta, e assim, os preços de venda de seus produtos, obtidos de forma empírica, acabam por mascarar os custos e os

resultados obtidos.

Desta política incorreta de determinação dos preços de venda, advém alguns problemas, tais como:

- a fabricação de produtos que apresentam pouco resultado em detrimento de outros mais rentáveis, ocasionando má alocação de recursos;

- esforço de vendas centrado em produtos que apresentam pouca lucratividade;

- dificuldades para a empresa identificar e promover ações no sentido da redução de custos e despesas, levando-a a operar com os mesmos de forma mais elevada do que poderia.

Os aspectos citados tendem a levar a micro e pequena empresa a atingir resultados pouco expressivos, constituindo uma ameaça ao seu desenvolvimento e, por vezes, sendo um dos fatores que conduz a descontinuidade de suas operações.

Ao referir-se à formação do preço de venda para as pequenas empresas, Jacintho (2002, p. 75), em sua dissertação de mestrado, comenta que:

“No caso das microempresas e das pequenas empresas, o processo de formação de preço, pelas próprias características destas empresas, constitui-se no momento em que, diante de um mercado consumidor sobre o qual exerce muito pouca influência, a empresa deverá fixar preços competitivos, porém suficientes, para remunerar todos os envolvidos nos esforços de ‘viabilidade e continuidade da empresa’.”

Para Santos (2001, p.197), a formação de preços é um processo em que a empresa, balizada em informações sobre os custos que pratica, suas possibilidades de colocação do produto no mercado e demais variáveis vinculadas a sua produção e operação, estabelece um preço de venda considerado adequado para os seus produtos e serviços.

Santos (2001), entende por política de preços de uma empresa como sendo um conjunto de diretrizes que regulam as suas decisões de preço de curto e

longo prazo e as condições em que estes serão praticados.

Padoveze (2006, p. 307) lista as principais situações que conduzem à tomada de decisão sobre preços, a saber:

- lançamento de um novo produto;
- introdução de produtos regulares em novos canais de distribuição ou em novos segmentos de mercado;
- conhecimento de alteração dos preços dos concorrentes;
- variações significativas da demanda dos produtos, para mais ou para menos;
- alterações significativas na estrutura de custos da empresa e dos produtos, bem como dos investimentos;
- mudança de objetivos de rentabilidade da empresa;
- adaptação às novas estratégias de atuação no mercado;
- alterações na legislação vigente;
- adaptação a novas tecnologias existentes ou empregadas etc.

Percebe-se, portanto, que são várias as situações que levam o empresário a ter que se decidir pelo preço de venda de seus produtos ou serviços e, quanto mais preparado estiver para isto, maiores serão as possibilidades de bons resultados.

Padoveze (2006, p. 308) comenta, ainda, que o principal objetivo da determinação do preço de venda, assim como de toda a decisão empresarial, é a criação de valor ao sócio ou acionista, via o retorno sobre o seu investimento. Portanto, o preço praticado deverá cobrir todos os custos e despesas da empresa e

ainda, remunerar adequadamente o capital investido na mesma.

Outros objetivos da determinação do preço de venda, também podem ser citados, tais como: a expansão de vendas e o crescimento da participação da empresa no mercado, a garantia de sua sobrevivência, buscar a liderança de preços praticados no mercado; porém, direta ou indiretamente, todos possuem vínculo com a remuneração do capital investido no negócio.

Atualmente, os clientes de uma empresa comparam, cada vez mais, os preços praticados pela mesma com os de seus concorrentes. Se os preços estabelecidos pela empresa estiverem em patamares muito elevados frente àqueles praticados pela concorrência, sem que a mesma agregue ao produto um benefício percebido pelo cliente que o faça aceitar o preço mais elevado, não se atinge o volume de vendas esperado; no entanto, se os preços estabelecidos estiverem muito abaixo, ocorrerá o sério risco de não se conseguir vender a quantidade necessária para tornar o negócio rentável. Para tanto, existe a necessidade de se conhecer o comportamento de seus clientes e da concorrência, sobretudo os seus custos.

Kotler (1998, p. 27) define marketing como sendo “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Assim, marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar relações de troca.

Chér (1991, p. 58) argumenta que a empresa deve considerar o marketing como um relevante meio para a empresa conhecer melhor a concorrência e seus clientes, com relação às suas características e necessidades, e aos seus interesses e desejos.

Dessa forma, o objetivo de atingir o volume de vendas adequado com um preço que remunere todos os esforços do empreendedor e a remuneração de seu capital, necessariamente, deve passar pela análise do que se denomina composto de marketing, do qual o preço é parte integrante.

Bernardi (2004, p. 122) define composto de marketing como sendo o “programa tático e uma estrutura que irá viabilizar e operacionalizar as estratégias mercadológicas, e os objetivos da empresa, num mercado selecionado.” E complementa afirmando que “os elementos que constituem o composto são os tradicionais 4 Ps, ou seja, Produto, Preço, Praça e Promoção”. E apresenta-os individualmente:

- Produto é o objeto ou o serviço prestado em si e compreende seus aspectos intrínsecos, tangíveis e intangíveis, como tipos, tamanhos, qualidade, *design*, marca, garantias, embalagens. Há a necessidade de se buscar diferenciação frente aos produtos concorrentes, mostrando vantagens e novos benefícios;

- Preço (análise principal deste estudo) é o valor que se atribui a determinado produto ou serviço, levando em conta a prática da concorrência e a relação custo x benefício. Refere-se ao estabelecimento da política de preços, descontos, condições de crédito e de pagamento;

- Praça (ou ponto), é o componente que se refere aos canais de distribuição e logística. Diz respeito à localização adequada visando a uma conveniente distribuição do produto, para quando o consumidor resolver adquiri-lo;

- Promoção é a iniciativa de comunicar ao mercado a existência de determinado produto ou serviço e promover a sua venda, fazendo uso de diferentes tipos de comunicação. São os esforços para incentivar as vendas através de mecanismos de divulgação e englobam as comunicações, a força de vendas, as promoções e a propaganda.

Com relação às PMEs, Chér (1991, p. 59) afirma que só o fato de o empreendedor conhecer o conceito de Composto de Marketing, praticá-lo e atentar para as suas variáveis já é considerado um bom esforço de marketing.

Jacinto (2002, p.78) especifica que:

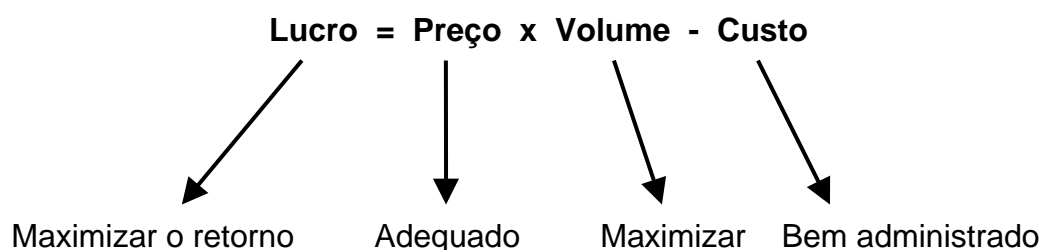
“O momento da formação do preço é o instante em que todos os esforços operacionais da empresa, num sentido amplo, para produzir de maneira eficiente – financiar-se de maneira viável bem como comercializar com vistas a obter determinada participação no mercado em que atua –, devem ser convertidos para preços aceitáveis do ponto de vista do mercado consumidor e, ao mesmo tempo, serem suficientes para remunerar todos os fatores envolvidos na missão de produzir o bem que agora está sendo precificado.”

Machado (2002, p. 65), concorda com Jacintho ao comentar não ser novidade que uma das mais importantes e delicadas decisões de uma empresa é a determinação dos preços dos seus produtos ou serviços.

No item 3.2 desta dissertação foram tratados os principais fatores que impactam a formação de preços. Tais fatores foram divididos em mercadológicos e financeiros.

Assim, dentre outras, o preço de um produto se define levando-se em conta três de suas características, a saber: percepção de valor por parte dos consumidores, concorrência e custos. As duas primeiras características são de cunho mercadológico e a terceira de âmbito financeiro.

A determinação do preço deve buscar o equilíbrio entre os pontos de vista interno e externo à empresa. Assim, custos (fator interno) e concorrência e percepção de valor pelo cliente (fatores externos) devem ser as principais bases para a precificação de um produto, sempre com o objetivo da obtenção de lucro, visando a maximizar o retorno do capital investido.



Padoveze (2006, p. 309) orienta para a existência de três modelos principais para a gestão do preço de venda, quais sejam, modelos orientados pela teoria econômica, pelo mercado e pelos custos.

Bruni e Famá (2004, p. 322), também esclarecem que são três os processos que podem ser empregados na determinação de preços, sendo que costumam basear-se nos custos, no consumidor ou na concorrência.

Conforme Cogan (1999, p. 125):

”[...] os preços historicamente foram formados adicionando-se o lucro aos custos, ou como no atual paradigma num mundo que cada vez mais caminha para a competição perfeita, o preço é determinado pelo mercado. Portanto, essas duas considerações básicas convivem ainda”.

O assunto será abordado, conforme Santos (2005, p. 113), para quem as empresas adotam os seguintes métodos para a formação de preços:

- método baseado no custo da mercadoria;
- método baseado nas decisões das empresas concorrentes;
- método baseado nas características de mercado; e
- método misto.

De acordo com Santos (2005), o método baseado no custo de compra de mercadorias é o mais comum de ser encontrado na prática dos negócios. Tomando-se por base o custo total ou custos marginais, adiciona-se uma margem fixa denominada *mark-up*.

Dependendo do sistema de custeio utilizado, o índice do *mark-up* poderá ser maior ou menor. Assim, se a base de sua aplicação for composta pelos custos totais, ele será menor; se for composta apenas pelos custos marginais, deverá ser maior, considerando a não-alocação dos custos fixos.

Para Santos (2005, p. 128), o *mark-up* é um índice aplicado ao custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. O *mark-up* pode ser definido como um índice (expresso na forma unitária) – multiplicador ou divisor, que aplicado ao custo do produto, fornece o preço de venda.

Machado (2002, p. 74-75) apresenta as fórmulas do *mark-up* divisor e multiplicador demonstrando-o por meio de um exemplo como segue.

Fórmula do *mark-up* divisor:

$$\text{Preço de venda} = \text{Custo} / (1 - \text{Índice de mark-up})$$

Fórmula do *mark-up* multiplicador:

$$\text{Preço de venda} = \text{Custo} \times 1 / (1 - \text{Índice de mark-up})$$

Para Machado (2002), caso se parta de um custo (ou custo mais despesa) do produto no valor de R\$ 850,00 (não importa se obtido pelo custeio por absorção, variável, ou qualquer outro sistema, o índice é que deve ponderar o método utilizado e ser maior ou menor, conforme o caso), e se o índice estabelecido for de 0,2 (ou 20%), o preço final seria:

Pelo *mark-up* divisor:

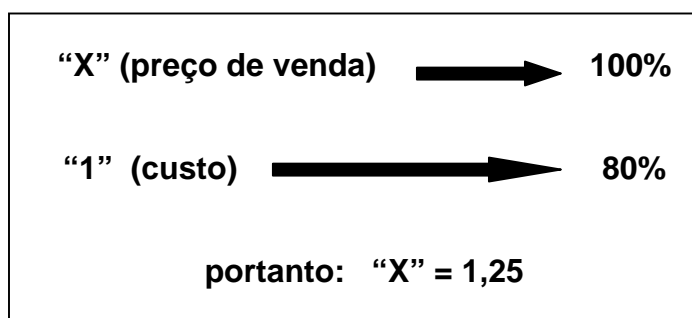
$$\text{Preço de venda} = \text{Custo} / 1 - \% \text{ do lucro sobre a venda}$$

Aplicando-se ao exemplo numérico:

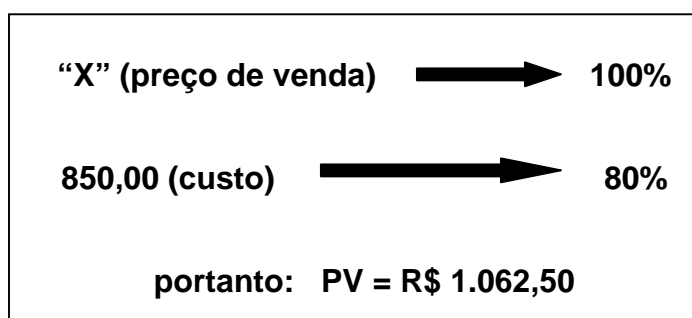
$$\text{Preço de venda} = \text{R\$ } 850,00 / 1 - 0,2 = \text{R\$ } 1.062,50$$

Facilitando o entendimento do *mark-up* multiplicador, apresenta-se a seguinte explicação:

Se o preço de venda corresponde a 100% e os custos a 80%, então, através de uma regra de três, tem-se:



Assim, para calcular o preço de venda de um produto cujo custo representa R\$ 850,00, então:



Ou ainda:

Preço de venda = R\$ 850,00 x 1,25 = R\$ 1.062,50
--

E para deixar clara a diferença entre índice de *mark-up* e *mark-up* apresenta o seguinte resumo:

Índice de <i>mark-up</i>	<i>Mark-up</i> divisor	<i>Mark-up</i> multiplicador
0,2	0,8	1,25

Observa-se que este mecanismo é considerado bem simples, mas pode levar o seu usuário a tomar decisões que não condizem com a realidade dos seus negócios.

Segundo Santos (2005, p. 114), o método baseado nas decisões das empresas concorrentes pode ser desmembrado da seguinte maneira:

- preço corrente: adotado quando um produto é vendido pelo mesmo preço por todos os concorrentes, por razões de costume (preço tradicional) ou de características do ramo em que a empresa está inserida. Neste caso, a empresa tem que aceitar o preço determinado pelo mercado e que, ela sozinha, não possui condições de alterar ou combater;

- imitação de preços: em que uma empresa utiliza os mesmos preços praticados por uma concorrente. Ocorre, muitas vezes, por falta de conhecimento técnico acerca da determinação do preço de venda, ou do custo inerente para conseguir esta informação;

- preços agressivos: quando um grupo de concorrentes estabelecem a tendência de uma redução drástica dos preços praticados no mercado, algumas vezes, abaixo do custo das mercadorias; e

- preços promocionais: momento no qual, a empresa oferece certas mercadorias a preços bem pequenos, esperando atrair o público para o

local de venda, que por sua vez, se sentem estimulados a consumir outros artigos praticados a preços normais.

Os outros dois métodos citados por Santos (2005, p. 115) são o método baseado nas características de mercado, o qual exige um profundo conhecimento do mesmo, permitindo ao gestor determinar se venderá um produto a um preço mais alto, atraindo consumidores de classe mais elevada, ou a um preço menor, visando a atingir camadas mais populares de consumidores; e o método misto que é formado por uma composição dos três outros citados, ou seja, custos envolvidos, decisões de concorrência e características de mercado.

A combinação destes três fatores pode garantir um bom desempenho na atribuição do preço de venda do produto.

Na visão de Dubois *et al* (2006, p. 224), o fator interno custos (ou custo de produção) é um dos fatores de grande importância na determinação do preço final dos produtos, pois raramente alguma empresa vende o seu produto abaixo do custo. Bruni e Famá (2004, p. 322) comentam que na formação do preço de venda dos produtos, os custos exercem um papel de fundamental importância.

Os métodos utilizados para a formação de preços baseados nos custos buscam adicionar algum valor aos custos do produto determinando-lhe seu preço de venda.

Se por um lado, os métodos de formação de preços baseados nos custos apresentam vantagens, tais como: simplicidade (não há preocupação em efetuar ajustes considerando a demanda do produto), segurança (vendedores são mais seguros quanto a custos incorridos) e justiça (tanto consumidores quanto vendedores entendem que é justo praticar preços acima dos custos incorridos); por outro, ocorre nestes métodos a desvantagem da não-consideração dos níveis de demanda e do comportamento da concorrência.

Quanto ao uso dos custos na formação de preços, Santos (2005, p. 117) diz que eles podem ser formados com base:

- no custo pleno: a margem de lucro desejada é aplicada sobre a somatória do custo total da produção acrescido das despesas de venda e administrativas, ou seja, a margem desejada é aplicada sobre o montante de todos os custos e despesas, sejam eles fixos ou variáveis;
- no custo de transformação: ocorre no caso em que os custos de transformação (MOD e CIFs) são muito elevados em comparação aos custos da matéria-prima, sendo a margem aplicada muito influenciada por estes custos; assim, a margem de lucro é aplicada apenas sobre o custo de transformação;
- no custo marginal: consiste, em situações específicas (como por exemplo, momentos de ociosidade de produção), aceitar uma proposta de produção cuja quantidade e o preço de venda do produto fabricado gere um valor que cubra os custos variáveis representando uma margem de contribuição que servirá para ajudar na cobertura dos custos fixos e do lucro esperado;
- no retorno sobre o capital investido: neste caso, permite-se estimar o preço com base em taxa pré-determinada de lucro sobre o capital investido. Santos (2005, p. 123) apresenta uma fórmula bastante simples para este cálculo, como segue:

$$P = (CT + R\% \times CI) / V$$

em que: P = preço sugerido de vendas

CT = custos totais

R% = lucro percentual desejado sob capital investido

CI = capital investido

V = volume de vendas

- no custo-padrão: nesse modelo, a empresa estima seu custo-padrão, tomando o cuidado necessário de separar adequadamente os custos fixos (pertencentes a estrutura operacional da empresa) dos custos variáveis (pertencentes aos produtos). Os responsáveis pela determinação do custo-padrão devem estar devidamente informados de quaisquer alterações necessárias em sua composição para poderem determinar um preço que apresente a devida margem de lucratividade.

Buscou-se, assim, apresentar as principais metodologias utilizadas para a formação do preço de venda e passa-se, então, à proposta de um relatório gerencial para análise da estrutura de custos da indústria de pequeno porte.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE UM RELATÓRIO GERENCIAL PARA ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS DA INDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE

As microempresas e as empresas de pequeno porte, em sua maioria, padecem de problemas estruturais e, dentre eles, encontram-se aqueles relacionados à gestão do negócio que é exercida de forma personalista pelo seu proprietário. Geralmente, as principais decisões sobre o negócio estão centralizadas em seu dirigente maior, o empreendedor, que desprovido de um conhecimento técnico mais apurado, utiliza-se do seu *feeling* para nortear os rumos de sua empresa.

Matias e Lopes Júnior (2002, p. 6), concordam com esta análise ao comentarem os pontos fracos das empresas de pequeno porte, afirmando que “a administração das pequenas empresas está nas mãos de poucas pessoas, sendo que muitos desconhecem princípios de administração e instrumentos básicos de gestão, o que facilita muito que aquele perfil de empreendedor e suas características não sejam encontrados, causando a ‘morte’ da pequena empresa.”

Dentre as principais decisões estratégicas de uma empresa encontra-se a formulação do preço de venda de seu produto e, no caso das pequenas empresas, isto não se faz diferente.

A questão a ser levantada é que o empreendedor quase sempre não possui dados técnicos e apurados acerca dos custos de seu produto.

Detentor de *expertise* num certo ramo, o empreendedor da micro ou pequena empresa possui, mesmo antes de atuar num determinado mercado, boas noções sobre o volume de vendas que ele consegue atingir junto aos consumidores potenciais e o preço de venda praticado pela concorrência quando negociam produtos similares aos dele.

Utilizando-se de uma conta bastante simples (preço de venda praticado pelo mercado multiplicado pela quantidade de produtos que ele estima vender), o empreendedor obtém um valor de receita bruta de vendas que, normalmente, o atrai para aquele negócio.

Assim, em busca de determinar o preço de vendas de seus produtos, o máximo que se observa nos pequenos empresários do ramo industrial, é atribuírem um *mark-up* multiplicador¹² sobre o valor da compra da matéria-prima, e sob esta ótica, estabelecerem o preço de venda que será praticado pela empresa na comercialização de seus produtos.

De acordo com Santos (2001, p. 162):

“A apuração, análise e controle de custos geram informações necessárias à tomada de decisões, como precificação, definição da carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimento. O reconhecimento da importância das informações de custos é quase universal. Entretanto, a avaliação crítica dessas informações é, no geral, restrita.”

A não utilização de informações estruturadas sobre os custos da empresa e a concomitante aplicação do índice *mark-up* como sendo a única base da determinação do preço de venda, poderá conduzir o empreendedor a praticar preços incompatíveis com o seu mercado de atuação, deixando a empresa sem condições de competir com a concorrência.

Por outro lado, utilizar-se apenas do preço praticado pela concorrência (às vezes, possuindo uma visão restrita sobre o mesmo) como base para precificar os seus produtos, sem observar todos os custos inerentes ao processo produtivo e às demais despesas de operacionalização do negócio, é correr o risco de quanto mais vender, mais incorrer em resultados negativos.

Portanto, há a necessidade de que o pequeno industrial procure ter acesso

¹² A definição de *mark-up* multiplicador foi apresentada no item 3.3 deste trabalho (p. 143-144).

às informações gerenciais, incluindo nestas, aquelas relacionadas a composição dos custos e formação do preço de venda de seus produtos, que o subsidiem no momento da tomada de decisão, e que o permita atuar de maneira preventiva, e não somente agir quando as expectativas de continuidade do negócio já se tornaram, de certa forma, pequenas.

Neste contexto, propõe-se um relatório gerencial, estruturado e de fácil interpretação, visando possibilitar ao pequeno empresário do ramo industrial, não somente a detecção dos resultados obtidos por seus produtos, num determinado momento do funcionamento de sua empresa, mas também, numa análise antecipada e prospectiva, identificar a viabilidade de um produto, ou até mesmo, de seu negócio.

4.1 O RELATÓRIO GERENCIAL PROPOSTO

Um relatório gerencial, de maneira geral, é um documento escrito baseado em fatos ocorridos ou em dados estimados visando simulações, contendo informações relevantes para a avaliação e possíveis tomadas de decisão.

Ludícibus (1998, p. 21), sobre a Contabilidade Gerencial, comenta que a mesma “está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no processo decisório do administrador”. E complementa afirmando, “que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos ‘sob medida’ para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial”.

Sob este enfoque, o relatório gerencial ora proposto possui o objetivo de contribuir com o micro ou pequeno empresário do ramo industrial, na gestão de seu empreendimento, particularmente, fornecendo-lhe meios para uma adequada

análise da estrutura de custos de seus produtos.

Martins (2003, p. 223), comenta que “com a crescente competitividade entre as empresas em um mercado em constante modificação, com clientes cada vez mais exigentes e ávidos por produtos que se ajustem mais às suas necessidades, o preço passa a ser formado praticamente em função da oferta e da procura”.

Confirmando o comentário de Martins, Cogan (1999, p. 95) afirma que “com exceção dos contratos de preços baseados nos custos, ou de alternativas anacrônicas de comercialização como cartel, monopólio etc., o mercado é em última análise quem de fato determina o preço”. E complementa: “o preço conduz aos custos em oposição ao conceito anterior do custo levar ao preço”.

Assim, para a elaboração desse relatório, partindo-se destas premissas comentadas por Martins (2003) e Cogan (1999), utilizou-se os conceitos do custo-meta (*target cost*) comentados no item 2.5 deste trabalho.

Desta forma, a estrutura do relatório proposto parte de um preço de venda do produto praticado (ou estimado) pela empresa e de uma quantidade efetivamente negociada (ou esperada) gerando a receita bruta de vendas. Após “filtrar” da mesma as suas diversas despesas, restarão duas fatias: uma vinculada ao retorno estabelecido pelo empreendedor como remuneração aos seus investimentos e a outra, como meta máxima a ser atingida pelos custos dos produtos da empresa.

Portanto, caso a meta supracitada não seja atingida, serão quatro as principais possibilidades de ação do gestor:

- envidar os máximos esforços para a obtenção de redução dos custos dos produtos;
- atuar na redução das despesas consideradas gerenciáveis pelo

empreendedor;

- aceitar reduzir a margem de remuneração esperada; ou
- utilizar algumas destas alternativas, ou todas, conjuntamente.

Se nada disto não for possível aos olhos do empreendedor, e o instrumento proposto possibilita e facilita esta análise, há de se repensar a fabricação do produto em questão, sob pena de obter resultados pouco satisfatórios.

Cogan (1999, p. 95) comenta que “o objetivo do custo, nesse caso, é, pois, o de dar suporte a decisões de ser ou não válido entrar no mercado, ou mesmo, a de se manter no mercado”, o que corrobora com a proposta do relatório em servir, não somente para uma análise sobre o desempenho atual da empresa, mas também para uma análise antecipada e prospectiva sobre um novo negócio ou lançamento de um produto. Neste último caso, há de se utilizar dados estimados para alimentar os itens solicitados pelo relatório gerencial.

Descrevendo o relatório gerencial proposto, o mesmo apresenta inicialmente o valor unitário do preço de venda e a quantidade de produtos vendidos determinando assim, o faturamento da empresa advindo da negociação de um determinado produto.

O instrumento considera ainda, o prazo médio do recebimento deste faturamento, apresentando em sua rubrica “encargo financeiro” a perda monetária referente a trazer a valor presente a receita bruta de vendas da empresa.

A partir daí, são descontadas todos os impostos inerentes à comercialização, além das despesas administrativa, comercial e financeira, além de computar ainda, a margem esperada de lucro para o produto analisado.

A segunda parte do modelo levou em consideração os elementos

abordados no capítulo 2 desta dissertação, que tratou em seu item 2.6 dos elementos formadores do custo na empresa industrial, que são:

- o efeito da depreciação das instalações e dos equipamentos industriais (item Investimento);
- os materiais consumidos para o produto e o processo industrial (itens Matéria-Prima e Embalagem);
- a mão-de-obra industrial (item Mão-de-Obra Direta); e
- os gastos gerais de fabricação (item GGFs).

Assim, a análise do custo do produto apresenta-se no relatório proposto dividida em quatro itens específicos denominados A, B, C e D (sendo este último, subdividido em D1 e D2), conforme segue:

- A = Investimento;
- B = Matéria-prima;
- C = Embalagem;
- D = Processo, sendo subdividido em:
 - D1 = Mão-de-obra Direta (MOD); e
 - D2 = Gastos Gerais de Fabricação.

No item A (Investimento) estão computados os valores contábeis das instalações, máquinas, equipamentos, e ferramentais utilizados na fabricação dos produtos da empresa. Tendo em vista tais itens estarem sujeitos aos efeitos da depreciação, o modelo pressupõe a necessidade de excluir do faturamento uma

parcela, para que possa ser formado um “fundo de recursos” visando à reposição do bem no momento em que o mesmo encontrar-se em condições inadequadas para ser utilizado no processo produtivo. Esta análise, de cunho estritamente gerencial, vem ao encontro do denominado “Fundo de Amortização” conforme Santos (2001, p. 164), cujo conceito foi abordado no item 2.6.4 deste trabalho.

O prazo considerado para a depreciação total dos itens do imobilizado, não obedece a critérios da legislação pertinente, mas sim, à experiência e ao conhecimento do empreendedor com relação ao período efetivo de sucateamento destes bens. Por tratar-se de um relatório de cunho gerencial, não há problemas de que assim seja considerado.

Os itens B (Matéria-prima) e C (Embalagem), respectivamente, visam a apurar os custos totais por unidade do produto no que tange à matéria-prima e embalagem, ou seja, os materiais diretos (MD) utilizados na fabricação do mesmo.

O item D (Processo), encontra-se assim subdividido:

- D1 (MOD): apura os custos totais por unidade de produtos referentes à mão-de-obra direta (MOD) utilizando-se para tanto, dos salários hora/homem para calcular qual a participação destes custos em cada etapa produtiva, e conseqüentemente, na composição do custo do produto.

- D2 (GGFs): alocados os denominados gastos gerais de fabricação.

Por fim, o item denominado Conferência, é considerado como sendo o “item estratégico do modelo” pois, após a inserção dos dados para a simulação, por meio dele identificar-se-á a viabilidade ou não da produção do bem, ou mesmo a viabilidade do futuro negócio.

Para a confecção do relatório proposto, partiu-se de algumas premissas básicas, a saber:

- tem por objetivo atender à necessidade de uma adequada análise

da estrutura de custos e que deverá ser utilizada na gestão de micro e pequenas empresas;

- pela sua formatação, está direcionado à empresas do segmento industrial;
- quanto à questão tributária, o instrumento prevê a adesão da empresa ao Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuição das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES, pertencente à esfera federal (ver item 1.4.4);
- a empresa é tributada na entrada (compra) e na saída (venda), pelo ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e pelo IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados).

O relatório proposto foi elaborado por meio de planilha eletrônica (Excel), permitindo a alteração de diversos campos, e possibilitando ao seu usuário inúmeras simulações, adaptando-as à realidade de cada empresa.

A seguir, o relatório proposto:

Tabela 11 - Proposta de Relatório Gerencial para Análise da Estrutura de Custos do Produto 1 - Empresa X									
Preço de Venda	R\$	100,00	valor unitário						
Quantidade		1.000	peças						
Prazo de Recebimento Méd		35	dias						
Faturamento	R\$	100.000,00							
Tx ao Ano Selic		12,00%							
Selic ao dia - ano comercial		0,03149%							
Faturado		35							
Composição Mark-up		Alíquota				% AV			
SIMPLES		6,30%	R\$ 6.300,00			12%			
ICMS		18,00%	R\$ 18.000,00			33%			
CPMF		0,38%	R\$ 380,00			1%			
Frete		1,00%	R\$ 1.000,00			2%			
Encargo financeiro		1,108%	R\$ 1.108,00			2%			
Despesas Administrativas		4,00%	R\$ 4.000,00			7%			
Despesas Comerciais		7,00%	R\$ 7.000,00			13%			
Despesas Financeiras		6,34%	R\$ 6.340,00			12%			
Margem de Lucro (prevista)		9,982%	R\$ 9.982,00			18%			
		Soma	R\$ 54.110,00			100%			
(Faturamento - Deduções)			R\$ 45.890,00						
CONFERÊNCIA			R\$ -						
						% AV			
Custo do produto			R\$ 45.890,00			100%			
A - Investimento			R\$ 1.390,00			3%			
B - Matéria-prima			R\$ 29.790,00			65%			
C - Embalagem			R\$ 1.720,00			4%			
D - Processo			R\$ 12.990,00			28%			
A - INVESTIMENTO									
Investimento	R\$	50.000,00							
Volume Produz. / Vendido		1.000							
Amortização em meses		36							
Amortização	R\$	1,39							
B - MATÉRIA-PRIMA									
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV	
Material A	7,8	Kilos	3,62	0,18	0,05	5,08	24,57	82%	
Material B	2	Litros	2,00	0,18	0,05	0,72	3,48	12%	
Material C	100	Peças	0,02	0,18	0,05	0,36	1,74	6%	
						Total	29,79	100%	
C - EMBALAGEM									
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV	
Embalagem A	1	Peças	0,08	0,18	0,05	0,01	0,07	4%	
Embalagem B	0,3333	Peças	5,70	0,18	0,05	0,34	1,65	96%	
						Total	1,72	100%	
D - PROCESSO									
D 1 - MOD									
Nº de Funcionários	Sal c/ Encargos	Horas Trab Mês	R\$ hora homem						
10	1.200,00	1.680	7,14						
D 2 - Gastos Ger Fabric									
Etapas Produtivas	Tempo (Seg)	Peças / hora	Hora / peça	Qtde Operad	R\$ / peça	AV %			
Etapa 1	750	4,80	0,208333	2	2,97	22,86%			
Etapa 2	387	9,30	0,107527	1	0,77	5,93%			
Etapa 3	258	13,95	0,071685	1	0,51	3,93%			
Etapa 4	660	5,45	0,183486	2	2,62	20,17%			
Etapa 5	671	5,37	0,186220	3	3,99	30,72%			
Etapa 6	570	6,32	0,158228	1	1,13	8,70%			
		TOTAL		10	11,99				
					1,00	7,70%			
				Total	12,99	100%			

4.1.1 DESCRIÇÃO DOS ITENS COMPONENTES DO RELATÓRIO GERENCIAL

Preço de venda: valor unitário; estabelecido pelo empresário para a venda de seu produto, muitas vezes, levando em consideração apenas o preço praticado pela concorrência; ou ainda, aplicando um *mark-up* sobre o valor da matéria-prima (por exemplo, x 2, x 3 etc.).

Quantidade: quantidade de venda realizada (se utilizar quantidade prevista, numa análise prospectiva, lançar uma quantidade considerada aceitável em termos de mercado).

Prazo de recebimento: prazo médio, em dias, da data do faturamento até o seu efetivo recebimento.

Faturamento: receita bruta de vendas; resultado da multiplicação do preço unitário estabelecido para a venda pelas unidades vendidas do produto.

Taxa ao ano – SELIC: é a taxa média dos financiamentos diários, com lastro em títulos federais, apurados no Sistema Especial de Liquidação e Custódia – SELIC, sendo considerada a taxa básica da economia. Neste caso, está sendo utilizada para trazer a valor presente os valores recebidos a prazo. O instrumento permite que seja utilizado qualquer outro indexador para esta mesma finalidade.

SELIC ao dia – ano comercial: refere-se à taxa SELIC convertida para o período diário, considerando para tanto, o ano comercial composto por 360 dias.

Faturado: simulador da quantidade de dias para o cálculo da SELIC diária.

Composição do *Mark-up*: fracionamento de todos os itens que não se encontram alocados no custo do produto.

SIMPLES: refere-se à alíquota que a empresa está sujeita no SIMPLES Federal. Este tributo unifica a cobrança do IRPJ, PIS, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, COFINS, contribuições previdenciárias (INSS do empregador) e IPI, numa única alíquota e documento. Neste exemplo, na prática, o SIMPLES teria sua alíquota no valor de 5,8% que foi acrescido de 0,5% em razão da empresa, por ser do ramo industrial, estar sujeita à tributação do IPI.

ICMS: tributação a que se sujeita a empresa pela venda do produto.

CPMF: refere-se à retenção da Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira.

Frete: despesas com fretes que ficaram a cargo da empresa.

Encargo financeiro: desvalorização financeira a que se sujeita a empresa ao optar por receber a prazo ao invés de receber à vista. Está calculado tomando-se por base a taxa SELIC diária.

Despesas administrativas: são aquelas necessárias para administrar a empresa. De maneira geral, são gastos nos escritórios visando à direção ou à gestão da empresa. Alguns exemplos: honorários administrativos, salários e encargos sociais do pessoal administrativo, aluguéis de escritórios, materiais de escritório, assinaturas de jornais, dentre outras.

Despesas Comerciais: abrangem desde a promoção do produto até sua colocação junto ao consumidor (comercialização e distribuição). Consistem em despesas com a área de vendas, comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, marketing, estimativa de perdas com duplicatas derivadas de vendas a prazo etc.

Despesas Financeiras: são as remunerações a capital de terceiros, tais como, juros pagos ou incorridos, comissões bancárias, descontos

concedidos, juros de mora pagos etc.

Margem de Lucro (prevista): % estabelecido pelo empresário como expectativa de retorno para o seu negócio.

Faturamento menos deduções: valor da receita bruta menos toda a composição de “*mark-up*”.

Conferência: considerado item estratégico do modelo. O seu resultado (expresso em R\$), pode-se apresentar positivo, negativo ou nulo (zerado). No relatório proposto como exemplo, o resultado nulo encontrado significa que o produto “A” da empresa “X” (no caso, único produto da empresa) gerou, por meio de um preço de venda unitário de R\$ 100,00 e uma quantidade vendida do produto de 1.000 peças, uma receita bruta de vendas de R\$ 100.000,00 em determinado período de tempo (mês). Pela análise do relatório, tal faturamento foi suficientemente capaz de cobrir toda a composição do *mark-up* (onde está incluída uma margem de lucro prevista de 10% a.m.) e, também, suportar exatamente todos os custos de produção no valor de R\$ 45.890,00, atingindo então, o custo-meta estabelecido para o produto. Um resultado positivo significaria dizer que, toda a composição do *mark-up* (incluindo a margem de lucro prevista pelo empreendedor) e todos os custos de produção estariam cobertos pelo resultado do produto, sobrando ainda um valor a ser considerado como um acréscimo ao retorno do investidor. Por sua vez, um resultado negativo, significaria dizer que algo deve ser revisto na produção e comercialização do produto. Conforme especificado no item 4.1 deste trabalho, um resultado negativo deverá servir como uma sinalização da necessidade de rever detalhadamente, item por item da composição do *mark-up* ou dos custos do produto, visando a identificar possibilidades de obtenção de redução de custos; de redução das despesas consideradas gerenciáveis

pelo empreendedor; de redução da expectativa de margem de remuneração esperada; ou ainda, da implementação de algumas destas alternativas, ou de todas, conjuntamente. Caso a implementação destas alternativas não seja considerada possível pelo empreendedor há, então, de se repensar a fabricação do produto em questão, sob pena de obter resultados pouco satisfatórios. Assim, entende-se que o item “conferência” possibilita a identificação da viabilidade ou não da produção e venda de determinado produto ao mercado consumidor, inclusive, sob uma análise prospectiva.

Custo do produto: refere-se à somatória dos itens específicos que o compõem: investimentos, matéria-prima, embalagem, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação.

Investimento: Valor contábil do investimento em máquinas, dispositivos, equipamentos, ferramentais e instalações que são necessários para a produção estimada do mês.

Volume produzido e vendido: quantidade produzida e vendida no mês.

Amortização em meses: refere-se ao prazo estimado para a depreciação total dos itens do imobilizado, não obedecendo aos critérios da legislação pertinente, mas sim, à experiência e ao conhecimento do empreendedor com relação ao período efetivo de sucateamento destes bens.

Amortização em R\$: tendo em vista tais itens estarem sujeitos aos efeitos da depreciação, o modelo pressupõe a necessidade de excluir do faturamento uma parcela, para que possa ser formado um “Fundo de Amortização” (cujo conceito foi abordado no item 2.6.4 deste trabalho), visando a reposição do bem no momento em que o mesmo encontrar-se em condições inadequadas para ser utilizado no processo produtivo.

Matéria-prima: A matéria-prima é considerada o principal componente de um produto acabado. Pode encontrar-se no estado em que se apresenta na natureza, ou então, semi-elaborada. Assim, a matéria-prima é definida em razão de seu estado bruto ou semi-elaborado. Desta forma, um determinado bem pode ser produto final na tecelagem e matéria-prima numa indústria de vestuário.

Quantidade: quantidade de cada material utilizado na fabricação do produto, incluída nestas, as perdas naturais de um processo produtivo.

Unidade: unidades de medidas, tais como: quilo, litro, peças.

Preço da nota fiscal (NF): valor emitido e determinado pelo fornecedor, incluindo a tributação pertinente.

% ICMS: valor em % do imposto incidente sobre a compra da matéria-prima e que são determinados em função de alíquotas variáveis (dependendo de região para região).

% IPI: valor em % do imposto incidente sobre a compra da matéria-prima e que são determinados em função de alíquotas variáveis (dependendo de região para região).

R\$ ICMS: valor em R\$ do ICMS.

R\$ Custo: quantidade de matéria-prima utilizada no produto multiplicada pelo valor da nota fiscal, deduzindo o ICMS a compensar (recuperável) e acrescido do IPI.

Embalagem: envoltório ou receptáculo para acondicionar o produto, seja ainda na linha de produção (por exemplo, uma lata para acondicionar o óleo), seja próximo à expedição (por exemplo, uma caixa de papelão, um saco plástico etc).

Processo: considera-se o processo, um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que possui valor para um grupo de clientes. O processo industrial inclui desde a entrada de materiais até a saída de produtos elaborados, passando pelo processo intermediário de transformação ou montagem. No relatório proposto, para efeito de análise, o Processo foi subdividido em Mão-de-Obra Direta (D1) e Gastos Gerais de Fabricação (D2).

Mão-de-obra Direta (MOD): mão-de-obra utilizada no processo produtivo.

Nº de funcionários: quantidade de mão-de-obra utilizada no processo produtivo.

Salários com encargos: salários médios da mão-de-obra vinculada à produção, acrescidos dos devidos encargos trabalhistas.

Horas trabalhadas no mês: horas disponíveis a serem trabalhadas no mês, pelo pessoal da produção (exceto horas extras e turnos adicionais).

R\$ hora homem: resultado da divisão da folha de pagamento total (no exemplo: R\$ 12.000,00) pelas horas de trabalho disponíveis (no exemplo: 1.680 horas).

Etapas produtivas: descrição das etapas necessárias para a fabricação do produto, por exemplo, furar, escarear, soldar, pintar, prensar, estampar, dentre outras.

Tempo em segundos: consiste no consumo dos segundos utilizados em cada atividade por operador.

Peças por hora: indica a quantidade de peças produzidas em uma hora. No exemplo, é indicada pela divisão de 3.600 segundos (uma hora) pela quantidade de segundos (750) utilizados por cada operador e para cada atividade.

Hora por peça: indica a transformação do tempo operacional (peças por hora) em horas consumidas por peça. (1/ peças hora).

Quantidade de operadores: número de funcionários alocados em cada etapa produtiva.

R\$ por peça: valor de cada etapa dentro do processo como um todo; obtida por meio da multiplicação da hora peça consumida pela quantidade de operadores e pelos R\$ hora-homem.

AV%: a análise vertical apresentada em forma percentual (para alguns itens do relatório) visa a facilitar a identificação de qual item analisado possui uma maior representatividade com relação ao valor-base, notadamente, aquele que apresenta o percentual de 100%. Por exemplo, no custo unitário advindo da matéria-prima, o material A representa 82% do custo total, o material B, 12% e o material C, uma participação de 6%.

4.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO INSTRUMENTO PROPOSTO

O relatório gerencial proposto apresenta algumas vantagens, a saber:

- é um instrumento que permite ao empreendedor atuar, não somente na detecção do problema no dia-a-dia, mas também atuar no sentido da prevenção, em razão de que, o mesmo poderá simular os impactos causados por alterações nos valores da matéria-prima, folha de pagamento, tributação, junto aos resultados dos produtos e sobre o negócio. Poderá simular ainda, mediante dados estimados, a viabilidade do lançamento de um novo produto ou, até mesmo, da implementação de um novo negócio. O instrumento foi desenvolvido em planilha eletrônica Excel, o que possibilita as simulações citadas;

- como já comentado neste trabalho, o instrumento parte de uma das principais certezas de que o pequeno empresário possui, ou seja, o valor de

mercado do bem que ele se propõe a produzir e a quantidade estimada de volume de vendas. Apesar destes dados possuírem respaldo quase que apenas na experiência do empreendedor, é este um dos métodos utilizados para a determinação do preço de venda de seu produto;

- deixa de lado o método tradicional de adicionar um *mark-up* ao custo estimado do produto para se chegar ao preço de venda (estratégia bastante utilizada pelos micro e pequenos empresários) para, trilhando o caminho inverso, partir do faturamento estimado da empresa (mediante um preço de venda estabelecido pelo mercado) e, após diminuir os gastos de comercialização do produto mais uma margem estabelecida pelo empreendedor para a remuneração de seu investimento, chegar ao custo máximo que o produto possa ter para que seja produzido dentro de uma perspectiva de equilíbrio financeiro;

- desta forma, permite verificar qual dos demais itens deverão ser ajustados visando a suportar o custo estimado do produto, ou então, caso isto não seja viável, passa-se a repensar a sua produção e comercialização do mesmo, sob a pena da geração de resultados financeiros negativos;

- aproxima o empreendedor do conceito do “valor do dinheiro no tempo” ao possibilitar em sua rubrica “encargo financeiro” uma análise sobre o efeito financeiro de se conceder prazos para o recebimentos de suas vendas;

- através do seu item A - Investimento, permite ao empreendedor um melhor entendimento, na prática, sobre em que consiste a “depreciação”, mostrando-lhe a importância da mesma e de, na medida do possível, criar um “fundo financeiro” com o único intuito da reposição de suas máquinas e equipamentos, quando os mesmos já não mais oferecerem a condição de uso adequado;

- o relatório permite, ainda, uma análise mais detalhada do que se denominou custo do produto, em razão da segregação do mesmo em partes fundamentais, ou seja, investimento, matéria-prima, embalagem e mão-de-obra e gastos gerais de fabricação;

- a utilização da análise vertical, permite uma visualização rápida da participação dos diversos itens na composição do faturamento final;

- é um instrumento didático e de fácil visualização pelo seu usuário, tendo em vista ser composto por uma única página em que constam os principais dados necessários acerca da composição do preço de venda de um produto.

Dentre as limitações identificadas, ressaltam-se:

- a formatação do modelo está direcionada para empresas industriais, necessitando de ajustes em sua configuração para poder atender adequadamente empresas comerciais ou prestadoras de serviços;

- requer, por parte do empreendedor, um estudo detalhado do produto a ser fabricado no que diz respeito a pesos, medidas, perdas, principalmente para alimentar a parte da planilha voltada à análise da matéria-prima e processo;

- há a necessidade de que o empreendedor possua conhecimentos em tempos e métodos produtivos, tipo de máquinas utilizadas na produção, capacidade instalada, produção horária, limitação dos equipamentos, dentre outros;

- o relatório necessita ser alimentado por números que sejam os mais realistas possíveis e que devem possuir respaldo nas habilidades e conhecimentos do empreendedor sobre o seu ramo de negócio;

- é necessário que o usuário do instrumento tenha conhecimentos de micro-informática, o que não parece, um efeito tão restritivo à sua utilização.

4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO PROPOSTO

Após a apresentação e descrição dos itens componentes do relatório gerencial proposto e de serem apresentadas as suas vantagens e limitações,

buscou-se validá-lo através de uma aplicação em uma empresa que se adequasse a proposta deste trabalho.

Identificou-se, então, num município da Grande São Paulo considerado pólo de referência na atuação do ramo plástico, uma empresa de pequeno porte (EPP) e cujas características de produção, tributação e necessidades de novos métodos de gestão, adequaram-se à proposta de implementação do instrumento ora sugerido. Por solicitação de seus proprietários, a empresa estudada, sempre que mencionada será chamada apenas de “Empresa Alfa”¹³.

4.3.1 A “EMPRESA ALFA”

No mercado desde 1.999, a “Empresa Alfa” é uma empresa classificada como de pequeno porte (EPP) e atua no ramo de recortados em EPS¹⁴, fornecendo seus produtos principalmente para a construção civil e, também, para o mercado de isolamento térmico e acústico. Instalada numa área de 1.200 m², possui como missão o fornecimento de placas e recortados em EPS a seus clientes proporcionando-lhes plena satisfação.

No contato inicial realizado com seus sócios-proprietários em janeiro de 2007, os mesmos demonstraram relevante interesse em ter acesso a novos instrumentos para a gestão de seu negócio e entenderam ser a área de custos, um dos pontos fundamentais a serem aprimorados em sua empresa. Neste sentido, foi permitido o acesso a diversos dados de suas operações sendo que, alguns deles, foram fornecidos por seus sócios, enquanto que outros foram obtidos junto ao Escritório de Contabilidade prestador de serviços à empresa.

A partir deste momento possibilitou-se ainda, uma análise mais profunda

¹³ Nome fantasia adotado para designar a empresa pesquisada.

¹⁴ EPS é a sigla internacional do Poliestireno Expandido, mais conhecido no Brasil como “Isopor”[®].

de sua estrutura organizacional e de seu processo produtivo.

4.3.2 OS PRODUTOS DA “EMPRESA ALFA”

Atuando no mercado de recortados em EPS, a empresa possui os seguintes produtos como principais:

- telhas térmicas destinadas à construção civil;
- painéis para isolamento térmico e acústico;
- caixas térmicas para conservação de alimentos, bebidas e vacinas; e
- placas de EPS para distribuição em papelarias.

Ressalta-se que a comercialização das Isotelhas (telhas térmicas) e dos Painéis Isotérmicos representaram, no primeiro semestre de 2007, em média, 90% de todo o seu faturamento.

4.3.3 O EPS (POLIESTIRENO EXPANDIDO)

De acordo com a Associação Brasileira do Poliestireno Expandido – ABRAPEX (2006), o EPS é um plástico celular rígido resultante da polimerização do estireno em água. Como agente expensor para a transformação do EPS, emprega-se o pentano, um hidrocarboneto que se deteriora rapidamente pela reação fotoquímica gerada pelos raios solares, sem comprometer o meio ambiente.

O produto final é composto de pérolas de até três milímetros de diâmetro, que se destinam à expansão. No processo de transformação, essas pérolas são submetidas à expansão de até cinquenta vezes o seu tamanho original, através do vapor, fundindo-se e moldando-se em formas diversas.

Assim, o EPS ou isopor, que é a sua marca registrada, faz parte da vida das pessoas há muitos anos. Nas geladeiras portáteis, nas embalagens, nos trabalhos escolares e num sem número de aplicações, o EPS reafirma o seu papel de isolante térmico, fragilidade e leveza.

Levando-se em conta esta fragilidade aparente, tem-se a falsa impressão de que o produto não se ajusta à construção civil. Há, então, de se considerar dois importantes aspectos desta questão: materiais altamente resistentes (aço e concreto) são maus isolantes térmicos quando comparados ao EPS; materiais altamente isolantes (lã de vidro, lã de rocha, EPS e fibra cerâmica) são pouco resistentes em relação ao aço e concreto. Desta forma, quando usados corretamente, cada um desses materiais fornecerá o melhor resultado.

Com base nessa constatação, o uso do EPS na construção civil, em todo o mundo, é hoje muito comum. Estima-se que mais de 50% de uma produção de três milhões de toneladas anuais são dirigidas a este mercado.

No Brasil, cresce a cada dia a sua utilização, na medida que fica evidente a economia e segurança do seu uso adequado. O EPS está presente em lajes, paredes e acabamentos, e nas mais diferenciadas edificações proporcionando excelentes resultados. Ao longo dos últimos trinta anos, este material ganhou uma posição bastante estável na construção civil, não apenas por suas características isolantes, mas também, por sua leveza, resistência, facilidade de manuseio e baixo custo.

Dentre as vantagens da utilização do EPS, além das já citadas, pode-se listar a baixa condutividade térmica, baixa absorção de água, versatilidade, resistência ao envelhecimento, absorção de choques e resistência à compressão.

4.3.4 O PROCESSO PRODUTIVO DA “EMPRESA ALFA”

Como já informado anteriormente, a “Empresa Alfa” atua no ramo de

recortados em EPS, ou seja, sua matéria-prima consiste em blocos de EPS que, ao serem submetidos ao processo de transformação, são recortados por máquinas pantográficas¹⁵, surgindo então, os produtos comercializados pela empresa.

Tecnicamente, existem tipos diversos de EPS que são classificados em razão de seu peso por metro cúbico. A Tabela 12, apresentada a seguir, descreve os tipos de EPS e apresenta o preço da matéria-prima, no qual encontram-se computados os impostos ICMS e IPI.

TABELA 12 – TIPOS DE MATÉRIAS-PRIMAS UTILIZADAS PELA “EMPRESA ALFA”

EPS		
TIPOS	KILOS POR M ³	PREÇO POR M ³ COM IMPOSTOS
TIPO 1	9 A 10	R\$ 97,00
TIPO 2	11 A 12	R\$ 111,00
TIPO 3	13 A 14	R\$ 130,00
TIPO 4	16 A 18	R\$ 170,00
TIPO 5	20 A 22,5	R\$ 198,00

Fonte: “Empresa Alfa” (mês base - jun/2007)

Atualmente, pelos produtos fabricados, 95% dos mesmos utilizam EPS tipo 1, sendo que os outros 5% utilizam EPS tipo 2 ou tipo 4.

Os blocos de EPS apresentam como padrão as seguintes medidas:

- 1,0 m (altura) x 4,0 m (comprimento) x 0,5 m (largura); e
- 1,25 m (altura) x 4,0 m (comprimento) x 1,0 m (largura).

A empresa possui três máquinas pantográficas avaliadas no valor total de R\$ 130.000,00 e, sob o parecer dos seus sócios, seu período de depreciação total

¹⁵ Um pantógrafo é um instrumento constituído por um paralelogramo articulado, que serve para a reprodução de quaisquer desenhos na escala que se desejar.

gira em torno de oito anos (96 meses).

Analisando a linha de produção da empresa, chegou-se à conclusão de que o fluxo operacional dos produtos fabricados é composto por etapas produtivas que se resumem em:

- Carregar os blocos de EPS até o pantógrafo;
- Posicioná-los no pantógrafo para que sejam recortados adequadamente;
- Programar o pantógrafo para efetuar o recorte;
- Recortar o EPS;
- Verificar a qualidade do produto acabado; e
- Embalar.

Os tempos dos processos produtivos utilizados no relatório gerencial foram estimados por um dos sócios da empresa. Com relação à embalagem, as peças produzidas são embaladas em sacos plásticos para a distribuição aos seus clientes. A empresa trabalha sob regime de encomenda e, portanto, sua quantidade de produtos acabados em estoque é bastante pequena.

Dois produtos serão analisados pelo Relatório Gerencial proposto por este trabalho: a Isotelha e o Painel Isotérmico. Conforme informação da Empresa Alfa, 1 m³ de EPS é capaz de produzir 32 Isotelhas, ou então, de produzir 40 Painéis Isotérmicos.

4.3.5 INFORMAÇÕES ADICIONAIS ACERCA DOS ITENS QUE COMPÕEM O RELATÓRIO GERENCIAL E SUA EFETIVA APLICAÇÃO

Outras importantes informações foram disponibilizadas pela empresa, tais como:

Quantidade de fornecedores: a empresa conta com dois principais fornecedores, sendo um deles, responsável por 80% da matéria-prima consumida;

Quantidade de clientes: a sua carteira de clientes é composta por trinta empresas. Das empresas mencionadas pelos sócios, cinco se destacam na participação de seu faturamento e estas, ou atuam na área da construção civil ou na de refrigeração.

Faturamento da empresa e participação dos produtos em sua composição: a empresa apresentou um faturamento médio (de jan/07 a jun/07) no valor de R\$ 218.043,00. No mês de junho/07, mês da aplicação do relatório gerencial, a mesma faturou R\$ 239.752,00.

Deste faturamento total, R\$ 133.936,00 (55,9%) referiu-se a vendas de Isotelhas (telhas térmicas), denominadas ainda de telhas “trapézio”; R\$ 84.958,00 (35,4%) referiu-se a vendas de Painéis Isotérmicos (placas térmicas) e R\$ 20.858,00 (8,7%) referiu-se a venda de outros produtos de sua linha.

Empréstimos em bancos: a empresa toma recursos no mercado financeiro o equivalente, em média, 53% de seu faturamento através de operações de descontos de títulos realizadas em bancos com quem mantém relacionamento. Isto implica em pagamentos de encargos financeiros mensais.

Prazo médio de recebimento das vendas efetuadas: 42 dias corridos.

Regime tributário: está classificada como empresa de pequeno porte (EPP) tomando-se por base o seu enquadramento no SIMPLES Federal e, sua alíquota no mês de junho/07 foi de 7,5% sobre o seu faturamento, incluídos, neste percentual, 0,5% de acréscimo por tratar-se de uma empresa industrial.

Impostos incidentes sobre compras e vendas: a empresa está exposta à tributação do ICMS e do IPI sobre as compras de matéria-prima e materiais de embalagem e de ICMS sobre suas vendas.

Quantidade e montante dos salários dos funcionários: a empresa atua com 11 funcionários com salários totais (inclusive encargos) de R\$ 10.852,00, além de seus dois sócios e encontram-se assim distribuídos:

- três estão alocados na área administrativa (salários totais de

R\$ 3.560,00);

- oito estão alocados na área de produção (salários totais de R\$ 7.292,00);

- e seus dois sócios, que atuam diretamente no negócio da empresa, fazendo retiradas mensais de R\$ 5.000,00, cada um, a título de pró-labore.

Embalagens: suas embalagens são compostas por sacos plásticos para acondicionar os produtos acabados e o preço das mais utilizadas, incluídos os impostos (ICMS e IPI) são:

- saco plástico de 1,50 m x 0,80 m (R\$ 0,23 a unidade);

- saco plástico de 1,40 m x 1,40 m (R\$ 0,41 a unidade).

Outros gastos informados e suas classificações para efeito de aplicação do relatório gerencial: conforme Tabela 13 a seguir.

TABELA 13 - OUTROS GASTOS DA EMPRESA ALFA E SUA CLASSIFICAÇÃO PARA EFEITO DA APLICAÇÃO DO RELATÓRIO GERENCIAL

Gastos	Valores em R\$	Classificação
Telefone	3.605	Despesa Comercial
Juros pagos para bancos	4.803	Despesa Financeira
Frete	8.320	Frete ¹⁶
Aluguel	1.800	Gastos Gerais de Fabricação*
Água	262	Gastos Gerais de Fabricação*
Energia Elétrica	1.120	Gastos Gerais de Fabricação*
Manutenção	200	Gastos Gerais de Fabricação
Segurança	180	Gastos Gerais de Fabricação*
Materiais de Limpeza	131	Gastos Gerais de Fabricação*

FONTE: Dados fornecidos pela Empresa Alfa e pelo escritório de contabilidade da mesma; classificação dos gastos efetuada pelo autor.

* em razão da área administrativa da empresa estar alocada em duas pequenas salas, quando comparadas ao tamanho da área de produção que ocupa grande parte de todas as instalações, entendeu-se como mais adequado, inclusive por sua relevância, não efetuar os devidos rateios entre custos e despesas, classificando-os como gastos gerais de fabricação.

Metodologia para formação do preço de venda utilizada pelos gestores da Empresa Alfa: segundo seus proprietários, todos os valores são calculados em função do consumo de “m³” de EPS. Levando em consideração de que a única matéria-prima utilizada é o EPS, variando apenas o tipo do mesmo, então, calcula-se o preço pago na compra do “m³” de determinado tipo de EPS, colocando uma margem (*mark-up*) sobre este valor (variando, tal margem, de produto para produto) e, conforme a quantidade consumida em “m³” para a fabricação de um determinado produto, encontra-se o valor do preço unitário do mesmo. Percebe-se que, a metodologia empregada pelos gestores da Empresa Alfa para a determinação do preço de venda de seus produtos, em nada se difere daquela apresentada no Capítulo 3 deste trabalho, de onde se transcreve a seguinte frase: “observa-se que este mecanismo é considerado bem simples, mas pode levar o seu usuário a tomar decisões que não condizem com a realidade dos seus negócios”.

¹⁶ O relatório gerencial prevê campo específico para alocar o frete pago pela empresa.

Preço de venda unitário e tamanho de seus dois principais produtos:

- Isotelha (1,0 m x 1,0 m x 0,50 mm) = R\$ 6,38;
- Painel Isotérmico (1,0 m x 0,5 m x 0,50 mm) = R\$ 4,83.

Margem de lucro prevista pelos sócios da empresa: inicialmente, os sócios informaram que operam com uma margem de lucro de 15% em seu preço de venda.

A aplicação no relatório gerencial das diversas informações e valores fornecidos pelos sócios e pelo escritório de contabilidade que atende a Empresa Alfa, obedeceu a premissa de que, se de todos os seus produtos, apenas dois deles, a Isotelha (55,9%) e o Painel Isotérmico (35,4%), representam juntos 91,3% (quase que a totalidade de seu faturamento), entendeu-se por bem então:

- analisar a estrutura de custos e os resultados obtidos por cada um destes produtos no resultado geral da empresa;
- apenas gerencialmente, fazê-los absorver todos os custos e despesas da empresa como se a receita do faturamento advinda destes dois produtos representasse 100% do faturamento da Empresa Alfa.

Assim, considerando o faturamento total destes dois produtos ser de R\$ 218.894,00, temos:

Faturamento da Isotelha = R\$ 133.936,00 (participação de 61,2%)

Faturamento do Painel Isotérmico = R\$ 84.958,00 (participação de 38,8%)

Então, nesta proporção foram alocadas as despesas administrativas, comerciais e financeiras, o frete (tratado em separado) e os gastos gerais de fabricação. Os demais itens foram analisados cada qual referente ao seu produto.

Passa-se à aplicação do relatório gerencial proposto neste trabalho para a análise de dois produtos, a Isotelha e o Painel Térmico.

Tabela 14 - Relatório Gerencial para Análise da Estrutura de Custos - Produto Isotelha - Empresa Alfa								
Preço de Venda	R\$	6,38						
Quantidade		20.993						
Prazo de Recebimento Méd		42						
Faturamento	R\$	133.935,34						
Tx ao Ano Selic		12,00%						
Selic ao dia - ano comercial		0,03149%						
Faturado		42						
Composição Mark-up	Alíquota							% AV
SIMPLES	7,50%		R\$ 10.045,15					13,4%
ICMS	18,00%		R\$ 24.108,36					32,1%
CPMF	0,38%		R\$ 508,95					0,7%
Frete	3,795150%		R\$ 5.083,05					6,8%
Encargo financeiro	1,331%		R\$ 1.782,68					2,4%
Despesas Administrativas	6,1920%		R\$ 8.293,28					11,0%
Despesas Comerciais	1,6513%		R\$ 2.211,67					2,9%
Despesas Financeiras	2,1937%		R\$ 2.938,14					3,9%
Margem de Lucro (prevista)	15,00000%		R\$ 20.090,30					26,8%
	Soma		R\$ 75.061,58					100%
(Faturamento - Deduções)			R\$ 58.873,76					
CONFERÊNCIA			R\$ (10.403,14)					
								% AV
Custo do produto			R\$ 69.276,90					100%
A - Investimento			R\$ 839,72					1,2%
B - Matéria-prima			R\$ 55.211,59					79,7%
C - Embalagem			R\$ 8.397,20					12,1%
D - Processo			R\$ 4.828,39					7,0%
A - INVESTIMENTO								
Investimento	R\$	80.000,00						
Volume Produz. / Vendido		20.993						
Amortização em meses		96						
Amortização	R\$	0,04						
B - MATÉRIA-PRIMA								
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV
EPS Tipo 1	0,03125	M³	97,00	0,18	0,05	0,55	2,63	100%
						Total	2,63	100%
C - EMBALAGEM								
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV
Saco Plástico 1,4 X 1,4	1	Peças	0,41	0,18	0,15	0,07	0,40	100%
						Total	0,40	100%
D - PROCESSO								
D 1 - MOD								
Nº de Funcionários	Sal c/ Encargos	Horas Trab Mês	R\$ hora homem					
5	R\$ 4.895,00	840	5,83					
Etapas Produtivas	Tempo (Seg)	Peças / hora	Hora / peça	Qtde Operad	R\$ / peça	AV %		
1 Carregar	25	144,00	0,006944	0,83	0,03	13,04%		
2 Posicionar	17	211,76	0,004722	0,83	0,02	8,70%		
3 Programar	11	327,27	0,003056	0,83	0,01	4,35%		
4 Cortar	33	109,09	0,009167	0,83	0,04	17,39%		
5 Verificar a Qualidade	11	327,27	0,003056	0,83	0,01	4,35%		
6 Embalar	9	400,00	0,002500	0,83	0,01	4,35%		
Totais	106	TOTAL	0,029445	5,0	0,12			
D 2 - Gastos Ger Fabric	R\$	2.260,12						
						Total	0,23	100,0%

Tabela 15 - Relatório Gerencial para Análise da Estrutura de Custos - Produto Painel Isotérmico - Empresa Alfa									
Preço de Venda	R\$	4,83							
Quantidade		17.590							
Prazo de Recebimento Méd		42							
Faturamento	R\$	84.959,70							
Tx ao Ano Selic		12,00%							
Selic ao dia - ano comercial		0,03149%							
Faturado		42							
Composição Mark-up	Aliquota				% AV				
SIMPLES	7,50%	R\$ 6.371,98			13%				
ICMS	18,00%	R\$ 15.292,75			32%				
CPMF	0,38%	R\$ 322,85			1%				
Frete	3,81%	R\$ 3.236,96			7%				
Encargo financeiro	1,331%	R\$ 1.130,81			2%				
Despesas Administrativas	6,199%	R\$ 5.266,65			11%				
Despesas Comerciais	1,6400%	R\$ 1.393,34			3%				
Despesas Financeiras	2,195%	R\$ 1.864,87			4%				
Margem de Lucro (prevista)	15,00000%	R\$ 12.743,96			27%				
	Soma	R\$ 47.624,17			100%				
(Faturamento - Deduções)		R\$ 37.335,53							
CONFERÊNCIA		R\$ (7.068,67)							
					% AV				
Custo do produto		R\$ 44.404,20			100%				
A - Investimento		R\$ 527,70			1,2%				
B - Matéria-prima		R\$ 37.114,90			83,6%				
C - Embalagem		R\$ 3.869,80			8,7%				
D - Processo		R\$ 2.891,80			6,5%				
A - INVESTIMENTO									
Investimento	R\$	50.000,00							
Volume Produz. / Vendido		17.590							
Amortização em meses		96							
Amortização	R\$	0,03							
B - MATÉRIA-PRIMA									
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custc	% AV	
EPS Tipo 1	0,025	M ³	97,00	0,18	0,05	0,44	2,11	100%	
						Total	2,11	100%	
C - EMBALAGEM									
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custc	% AV	
Saco Plástico 1,5 X 0,8	1	Peças	0,23	0,18	0,15	0,04	0,22	100%	
						Total	0,22	100%	
D - PROCESSO									
D 1 - MOD									
Nº de Funcionários	Sal c/ Encargos	Horas Trab Mês	R\$ hora homem						
3	R\$ 2.937,00	504	5,83						
Etapas Produtivas	Tempo (Seg)	Peças / hora	Hora / peça	Qtde Operad	R\$ / peça	AV %			
1 Carregar	15	240,00	0,004167	0,50	0,0121	7,36%			
2 Posicionar	13	276,92	0,003611	0,50	0,0105	6,39%			
3 Programar	8	450,00	0,002222	0,50	0,0065	3,95%			
4 Cortar	39	92,31	0,010833	0,50	0,0316	19,22%			
5 Verificar a Qualidade	10	360,00	0,002778	0,50	0,0081	4,93%			
6 Embalar	18	200,00	0,005000	0,50	0,0146	8,88%			
Totais	103		0,028611	3,00	0,083				
D 2 - Gastos Ger Fabric	R\$	1.432,88			0,081	49,27%			
					Total	0,1644	100,0%		

4.3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Apresenta-se a seguir, as análises dos resultados obtidos com a aplicação do Relatório Gerencial proposto por esta dissertação. As análises, encontram-se individualizadas por produtos, Isotelha e Painel Isotérmico, respectivamente.

ISOTELHA

Por meio da análise da Tabela 14 pode-se identificar que:

- ao conceder aos seus clientes um prazo médio de 42 dias para o pagamento de suas compras, a receita de vendas deste produto está sendo onerada em R\$ 1.782,68. Isto pode até não ficar devidamente claro aos olhos do pequeno empresário, mas a partir do momento em que existe uma taxa básica de juros norteadora da economia, receber um valor à vista ou 42 dias após, faz uma boa diferença. Além do mais, necessitando de melhor fluxo de caixa, a empresa está recorrendo a bancos em busca da antecipação de boa parte das duplicatas provenientes de suas vendas, ficando exposta a despesas financeiras, calculadas a taxas bem superiores à da SELIC (utilizada como parâmetro para cálculo do item Encargo Financeiro);

- pelo item A – Investimento, a cada unidade produzida e vendida, pela concepção do relatório, R\$ 0,04 são destinados para a reposição futura das máquinas e equipamentos utilizados em sua produção. No volume total de vendas, R\$ 839,72 deveriam ser separados do faturamento e aplicados em um “fundo de amortização” com o exclusivo intuito da reposição dos bens, no momento em que os atuais não mais atenderem as necessidades produtivas da empresa;

- cada unidade produzida consome R\$ 2,63 de custo de matéria-prima, R\$ 0,40 de custo de embalagem, R\$ 0,12 de custo de MOD e R\$ 0,11 de Gastos Gerais de Fabricação;

- considerando os custos advindos do item D – Processo como um todo,

os GGFs representam 47,8% e as etapas produtivas mais onerosas são Cortar (17,4%), Carregar (13%) e Posicionar (8,7%), sendo estes os itens passíveis de serem revistos visando uma possível redução de custo;

- na composição do custo do total do produto, o maior impacto advém do custo da matéria-prima com participação de 79,7%; em segundo lugar está embalagem com participação de 12,1%;

- percebe-se que a expectativa de lucro de 15% não foi atingida pois, se considerada em valor (R\$ 20.090,30) somada aos demais itens da composição do *mark-up* atinge-se o valor de R\$ 75.061,58; ao subtrair este valor do faturamento conseguido com este produto, encontra-se o valor de R\$ 58.873,76. **Este valor nada mais é do que o custo de produção meta a ser atingido para o produto Isotelha**, dentro da constituição do *mark-up* e do quadro das expectativas de retorno do empresário. No entanto, o relatório gerencial indica um montante de custo do produto no valor de R\$ 69.276,90 numa defasagem de menos R\$ 10.403,14 apurado pelo item **Conferência**;

- este resultado negativo indica que algo deva ser alterado e os relatos iniciais desta análise já indicaram algumas possíveis possibilidades de mudança. O mais forte componente do custo do produto é a matéria-prima; mas, tendo o EPS origem no ramo petroquímico, há uma certa dificuldade de negociação com seus fornecedores, fato este, comprovados pelos gestores da Empresa Alfa;

- o processo, proporcionalmente, pouco representa em corte de custos, por já estar ajustado às necessidades da empresa, sendo que, talvez, a etapa produtiva Carregar possa ser alterada em algum procedimento;

- dentro dos itens administráveis da composição do *mark-up* (até porque, impostos e contribuições devem ser pagos, e o item encargo financeiro deve ser mantido nesta análise gerencial), os dois maiores são as despesas administrativas (notadamente, salários e pró-labore dos sócios) representando 11% e margem de lucro prevista (15%), representando 26,8% do *mark-up* total.

Pelo exposto, o quadro atual apresentado pela empresa nesta análise gerencial, não sendo muitas as alternativas de redução de custos e de composição

do *mark-up*, entende-se que o principal item a ser repensado no momento, é a expectativa do lucro que a empresa possa ter com a fabricação deste produto.

Nitidamente, por esta análise, buscando atingir o custo meta e tendo em mente a não alteração do preço do produto no mercado, a empresa possui como principal alternativa, a redução da margem de lucro esperada.

PAINEL ISOTÉRMICO

A análise do relatório gerencial deste produto, não possui diferenças significativas em relação às questões identificadas na análise daquele da Isotelha. Isto se deve ao fato de, adotando a premissa de considerar os dois produtos como sendo os responsáveis, proporcionalmente pela alocação das diversas despesas, fretes e gastos gerais de fabricação, apresentarem percentuais semelhantes principalmente na análise vertical da composição do *mark-up*.

Assim, com base na análise da Tabela 15 pode-se identificar que:

- ao conceder aos seus clientes o prazo médio de 42 dias para o pagamento de suas compras, a receita de vendas deste produto está sendo onerada em R\$ 1.130,81;

- pelo item A – Investimento, a cada unidade produzida e vendida, pela concepção do relatório, R\$ 0,03 são destinados para a reposição futura das máquinas e equipamentos utilizados em sua produção. No volume total de vendas deste produto, R\$ 527,70 deveriam ser separados do faturamento e aplicados em um “fundo de amortização” com o exclusivo intuito da reposição dos bens;

- cada unidade produzida consome R\$ 2,11 de custo de matéria-prima, R\$ 0,22 de custo de embalagem, R\$ 0,08 de custo de MOD e R\$ 0,08 de Gastos Gerais de Fabricação, apresentando diferenças frente aos valores apresentadas na análise da Isotelha;

- considerando os custos advindos do item D – Processo como um todo, os GGFs representam 49,3% e as etapas produtivas mais onerosas são Cortar (19,2%), Embalar (8,9%) e Carregar (7,4%), sendo estes, para este produto, os itens passíveis de serem revistos visando uma possível redução de custo;

- na composição do custo do total do produto, o maior impacto advém do custo da matéria-prima com participação de 83,6% (frente aos 79,7% da Isotelha); em segundo lugar está embalagem com participação de 8,7%, e logo a seguir o processo com 6,5% de participação;

- percebe-se que a expectativa de lucro de 15% (mantida para todos os produtos da empresa) novamente não foi atingida pois, se considerada em valor (R\$ 12.743,96) e somada aos demais itens da composição do *mark-up* atinge-se o valor de R\$ 47.624,17; ao subtrair este valor do faturamento obtido com este produto, encontra-se o valor de R\$ 37.335,53. **Este valor nada mais é do que o custo de produção meta a ser atingido para o produto Painel Térmico**, dentro da constituição do *mark-up* e do quadro das expectativas de retorno do empresário. No entanto, o relatório gerencial indica um montante de custo do produto no valor de R\$ 44.404,20 numa defasagem de menos R\$ 7.068,67 apurado pelo item **Conferência**;

- este resultado negativo indica que algo deva ser alterado, sendo que o mais forte componente do custo deste produto é a matéria-prima, valor de difícil negociação como já explicado na análise da Isotelha;

- o processo, novamente, pouco representa em corte de custos, por já estar ajustado às necessidades da empresa, mas, desta vez, a etapa produtiva Embalar merece destaque, tanto quanto Carregar e Posicionar, podendo-se pensar em alterá-las em algum procedimento;

- dentro dos itens administráveis da composição do *mark-up*, repete-se a situação apresentada pelo produto Isotelha, sendo os dois maiores, as despesas administrativas representando 11% e margem de lucro prevista (15%), representando 27% do *mark-up* total.

Novamente, por meio desta análise gerencial, a empresa possui como

principal alternativa, a redução da margem de lucro esperada para este produto.

Isto não significa dizer que esforços não devam ser direcionados para possibilidades de redução de custos e das despesas componentes do *mark-up*; muito pelo contrário.

Mas, numa análise de custos e de composição do *mark-up* conjunta, dos dois produtos (Isotelha e Painel Isotérmico), percebe-se que, o que está fora da realidade destes resultados é a expectativa inicial dos empreendedores de que estavam alcançando 15% de margem de lucro.

Esta análise integrada demonstra que deixando de lado os itens de difícil intervenção por parte dos gestores da empresa, aqueles que podem e devem ser revistos são as etapas produtivas de Carregar e Cortar (impactando nos dois produtos), Posicionar e Embalar. Os custos com Embalagem também merecem atenção. No entanto, todos estes refletem com pouca intensidade quando comparados às Despesas Administrativas (não muito gerenciáveis por serem compostas por salários e pró-lalore) e a margem de lucro prevista pelos gestores da Empresa Alfa.

O Relatório Gerencial possibilita inúmeras outras simulações. Alterar valores, quantidades, percentuais, acrescentar ou diminuir tipos de embalagem, de matéria-prima, de etapas produtivas etc.

Praticamente, todos os seus itens componentes podem ser alterados possibilitando ao pequeno empresário não somente identificar como está a continuidade de seu negócio, mas também, prospectar cenários futuros, utilizando-se para isto, de dados projetados.

Para exemplificar, acrescenta-se uma simulação: considerando o cenário atual da Empresa Alfa, apresentado nas Tabelas 14 e 15 qual seria a real margem de lucro para cada um de seus produtos, que possibilitaria atingir o custo meta estabelecido?

Ao serem analisadas as Tabelas 16 e 17 apresentadas a seguir, identifica-se que para o produto Isotelha, a alteração da margem de lucro prevista seria de

15% para 7,23%, o que faria a referida empresa atingir o custo-meta para este produto de R\$ 69.276,90; ou seja, considerando o faturamento total deste produto no mês de junho/07 no valor de R\$ 133.935,34 e retirando dele toda a composição do *mark-up* que inclui a expectativa de lucro de 7,23% (ou R\$ 9.687,16), atingiria o valor de R\$ 69.276,90, valor exato a ser consumido pelos custos do produto Isotelha; pelo seu custo-meta.

Para o produto Painel Isotérmico, a alteração da margem de lucro prevista seria de 15% para 6,67%, o que faria a empresa atingir o custo-meta para este produto de R\$ 44.414,75; ou seja, como no caso anterior, considerando o faturamento total deste produto no mês de junho/07 no valor de R\$ 84.959,70 e retirando dele toda a composição do *mark-up* que inclui a expectativa de lucro de 6,67% (ou R\$ 5.664,74), atingiria o valor de R\$ 44.414,75, valor exato a ser consumido pelos custos do produto Painel Isotérmico; pelo seu custo-meta.

Tabela 16 - Relatório Gerencial - Simulação da Margem de Lucro Prevista - Produto Isotelha - Empresa Alfa								
Preço de Venda	R\$	6,38						
Quantidade		20.993						
Prazo de Recebimento Méd		42						
Faturamento	R\$	133.935,34						
Tx ao Ano Selic		12,00%						
Selic ao dia - ano comercial		0,03149%						
Faturado		42						
Composição Mark-up	Aliquota				% AV			
SIMPLES		7,50%	R\$ 10.045,15		15,5%			
ICMS		18,00%	R\$ 24.108,36		37,3%			
CPMF		0,38%	R\$ 508,95		0,8%			
Frete		3,795150%	R\$ 5.083,05		7,9%			
Encargo financeiro		1,331%	R\$ 1.782,68		2,8%			
Despesas Administrativas		6,1920%	R\$ 8.293,28		12,8%			
Despesas Comerciais		1,6513%	R\$ 2.211,67		3,4%			
Despesas Financeiras		2,1937%	R\$ 2.938,14		4,5%			
Margem de Lucro (prevista)		7,232711%	R\$ 9.687,16		15,0%			
		Soma	R\$ 64.658,44		100%			
(Faturamento - Deduções)			R\$ 69.276,90					
CONFERÊNCIA			R\$ -					
					% AV			
Custo do produto			R\$ 69.276,90		100%			
A - Investimento			R\$ 839,72		1,2%			
B - Matéria-prima			R\$ 55.211,59		79,7%			
C - Embalagem			R\$ 8.397,20		12,1%			
D - Processo			R\$ 4.828,39		7,0%			
A - INVESTIMENTO								
Investimento	R\$	80.000,00						
Volume Produz. / Vendido		20.993						
Amortização em meses		96						
Amortização	R\$	0,04						
B - MATÉRIA-PRIMA								
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV
EPS Tipo 1	0,03125	M³	97,00	0,18	0,05	0,55	2,63	100%
						Total	2,63	100%
C - EMBALAGEM								
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV
Saco Plástico 1,4 X 1,4	1	Peças	0,41	0,18	0,15	0,07	0,40	100%
						Total	0,40	100%
D - PROCESSO								
D 1 - MOD								
Nº de Funcionários	Sal c/ Encargos	Horas Trab Mês	R\$ hora homem					
5	R\$ 4.895,00	840	5,83					
Etapas Produtivas	Tempo (Seg)	Peças / hora	Hora / peça	Qtde Operad	R\$ / peça	AV %		
1 Carregar	25	144,00	0,006944	0,83	0,03	13,04%		
2 Posicionar	17	211,76	0,004722	0,83	0,02	8,70%		
3 Programar	11	327,27	0,003056	0,83	0,01	4,35%		
4 Cortar	33	109,09	0,009167	0,83	0,04	17,39%		
5 Verificar a Qualidade	11	327,27	0,003056	0,83	0,01	4,35%		
6 Embalar	9	400,00	0,002500	0,83	0,01	4,35%		
Totais	106		0,029445	5,0	0,12			
D 2 - Gastos Ger Fabric	R\$	2.260,12						
					0,11	47,83%		
					Total	0,23	100,0%	

Tabela 17 - Relatório Gerencial - Simulação da Margem de Lucro Prevista - Produto Paineis Isotérmico - Empresa Alfa									
Preço de Venda	R\$	4,83							
Quantidade		17.590							
Prazo de Recebimento Méd		42							
Faturamento	R\$	84.959,70							
Tx ao Ano Selic		12,00%							
Selic ao dia - ano comercial		0,03149%							
Faturado		42							
Composição Mark-up		Alíquota						% AV	
SIMPLES		7,50%	R\$ 6.371,98					15,7%	
ICMS		18,00%	R\$ 15.292,75					37,7%	
CPMF		0,38%	R\$ 322,85					0,8%	
Frete		3,81%	R\$ 3.236,96					8,0%	
Encargo financeiro		1,331%	R\$ 1.130,81					2,8%	
Despesas Administrativas		6,199%	R\$ 5.266,65					13,0%	
Despesas Comerciais		1,6400%	R\$ 1.393,34					3,4%	
Despesas Financeiras		2,195%	R\$ 1.864,87					4,6%	
Margem de Lucro (prevista)		6,66756%	R\$ 5.664,74					14,0%	
		Soma	R\$ 40.544,95					100%	
(Faturamento - Deduções)			R\$ 44.414,75						
CONFERÊNCIA			R\$ -						
								% AV	
Custo do produto			R\$ 44.414,75					100%	
A - Investimento			R\$ 527,70					1,2%	
B - Matéria-prima			R\$ 37.114,90					83,6%	
C - Embalagem			R\$ 3.869,80					8,7%	
D - Processo			R\$ 2.902,35					6,5%	
A - INVESTIMENTO									
Investimento	R\$	50.000,00							
Volume Produz. / Vendido		17.590							
Amortização em meses		96							
Amortização	R\$	0,03							
B - MATÉRIA-PRIMA									
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV	
EPS Tipo 1	0,025	M³	97,00	0,18	0,05	0,44	2,11	100%	
						Total	2,11	100%	
C - EMBALAGEM									
Componentes	Quantidade	Unidade	Preço / NF	% ICMS	% IPI	R\$ ICMS	R\$ Custo	% AV	
Saco Plástico 1,5 X 0,8	1	Peças	0,23	0,18	0,15	0,04	0,22	100%	
						Total	0,22	100%	
D - PROCESSO									
D 1 - MOD									
Nº de Funcionários	Sal c/ Encargos	Horas Trab Mês	R\$ hora homem						
3	R\$ 2.937,00	504	5,83						
Etapas Produtivas	Tempo (Seg)	Peças / hora	Hora / peça	Qtde Operad	R\$ / peça	AV %			
1 Carregar	15	240,00	0,004167	0,50	0,0121	7,33%			
2 Posicionar	13	276,92	0,003611	0,50	0,0105	6,36%			
3 Programar	8	450,00	0,002222	0,50	0,0065	3,94%			
4 Cortar	39	92,31	0,010833	0,50	0,0316	19,15%			
5 Verificar a Qualidade	10	360,00	0,002778	0,50	0,0081	4,91%			
6 Embalar	18	200,00	0,005000	0,50	0,0146	8,85%			
Totais	103		0,028611	3,00	0,083				
D 2 - Gastos Ger Fabric	R\$	1.432,88			0,0815	49,39%			
					Total	0,165	100%		

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta dissertação buscou apresentar mais detalhadamente a situação atual das pequenas empresas e definir um perfil que refletisse a figura do empreendedor brasileiro.

Desta forma, enfatizou-se no Capítulo 1, o perfil do empreendedor, o seu vínculo com o empreendimento e a caracterização da pequena empresa. Nele, pôde-se identificar que o processo de gestão dos pequenos negócios encontra-se centralizado nas mãos do empreendedor. Este, por sua vez, na maioria das vezes, possui conhecimento do negócio, sem possuir as habilidades administrativas necessárias para a condução do mesmo.

O empreendedor, levando em conta muito mais o seu “*feeling*” do que qualquer outro conhecimento técnico no momento da tomada de decisão, começa a ver, com o passar do tempo, aquilo que um dia foi o seu sonho, tornar-se num verdadeiro pesadelo.

Notadamente, vários são os fatores contributivos para que o pequeno negócio nasça e morra muito rapidamente. E tais fatores, também foram discutidos no Capítulo 1 deste trabalho.

Ao longo do mesmo, todas as estatísticas sobre mortalidade das pequenas empresas as quais teve-se acesso, estavam vinculadas direta ou indiretamente ao SEBRAE. Desta forma, optou-se por discutir o assunto utilizando como base o mais recente relatório publicado sobre o assunto denominado Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos – data base 2005 (SEBRAE-SP).

Por meio de sua análise, identificou-se que, dos seis fatores contribuintes para um menor tempo de vida útil deste segmento empresarial, quatro deles (comportamento empreendedor, planejamento prévio, gestão empresarial e problemas “pessoais”) estão centrados na figura do pequeno empresário; sendo dois deles, diretamente ligados à metodologia de gestão do negócio.

O despreparo gerencial evidente na maioria dos empreendedores e a insegurança em delegar as decisões estratégicas de sua empresa a terceiros, faz com que o empreendedor tenha dois caminhos a seguir: ou procura aperfeiçoar-se em seu conhecimento técnico para gerir adequadamente o seu negócio, ou tem grandes chances de estar fadado ao insucesso.

Detectado o problema de gestão, entendeu-se delinear este trabalho para um assunto que impactasse diretamente a saúde financeira do pequeno empreendimento, e que se não bem administrado, tenderia a levá-lo para os caminhos da descontinuidade.

A opção pela discussão sobre a necessidade de uma análise mais adequada da estrutura de custos da empresa industrial de pequeno porte como tema central deste estudo, se deveu ao entendimento de que, carecendo de habilidades gerenciais, o pequeno empresário acaba por não fazê-la, ou quando a implementa, a faz de maneira incorreta.

Desta forma, no Capítulo 2, apresentou-se a Contabilidade como um importante instrumento para a gestão empresarial, ressaltando a necessidade de uma estruturada gestão de custos para a pequena empresa. Após uma síntese dos principais métodos de custeio, abordou-se o conceito do custo-meta, também conhecido por *target cost* e, em seguida, foram apresentados os elementos formadores do custo numa empresa industrial. Estes assuntos, complementados pela abordagem sobre a formação do preço de venda delineada no Capítulo 3, tiveram o intuito de criar um arcabouço de informações que propiciaram a elaboração do instrumento gerencial proposto, aplicado e cujos resultados obtidos encontram-se no Capítulo 4.

O mercado globalizado e altamente competitivo dos dias atuais faz com que as empresas busquem ajustar seus custos e sua expectativa de margem de lucro, aos preços praticados pelo mercado. O paradigma de que o custo deve formar o preço já não existe mais; hoje, o preço forma o custo, sem esquecer que, neste meio de caminho, ainda há de se separar uma margem de retorno para o investidor.

A tentativa dos pequenos empresários em adaptarem-se aos preços sugeridos pelo mercado sem nem mesmo entenderem como funcionam as estruturas de custos de suas empresas faz com que muitos, sem perceber, caminhem a passos largos para a descontinuidade de seus negócios.

Foi neste ponto que se entendeu como importante, não somente discutir a implementação de uma análise adequada dos custos da pequena indústria, mas também sugerir um instrumento que se pautasse na simplicidade do entendimento, visando a facilitar a sua utilização pelos gestores das pequenas empresas.

Uma outra preocupação sempre esteve ligada ao fato de que o Relatório Gerencial proposto pudesse ser utilizado não somente na continuidade dos negócios, mas também que pudesse servir como um instrumento prospectivo, atuando na prevenção e possibilitando simulações de cenários e, até mesmo, para que servisse como balizador para as análises do lançamento de novos produtos ou para o ingresso em novos negócios.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, em pesquisas bibliográficas realizadas, muito se identificou de sugestões de instrumentos para o micro e o pequeno empresário; mas, em sua grande maioria, apenas permitiam uma análise do negócio já em andamento, não permitindo possibilidades de simulações de desempenhos futuros. Muitos também buscaram apresentar instrumentos gerenciais destinados a empresas do ramo comercial e, neste sentido, optou-se por oferecer uma contribuição para a gestão de uma empresa industrial, considerado um caminho um tanto quanto mais árduo, quando comparado às empresas de outros ramos.

O Relatório Gerencial proposto por esta dissertação tratou da análise da estrutura de custos e da formação do preço de venda, considerando como base o conceito do custo-meta que deve ser entendido como sendo o maior custo que se pode incorrer em um produto, considerando-se que o mercado oferece o preço de venda, e que os gestores determinam a margem de lucro ou a rentabilidade esperada. A fatia que sobra desta conta básica Preço menos Margem de Lucro é o custo-meta.

Desta forma, o instrumento parte do preço de venda determinado ou aceito pelo mercado para chegar ao custo máximo permitido para o produto, resguardando entre um e outro, o interesse de retorno do investidor.

Duas análises de suma importância e de quase total desconhecimento do pequeno empresário foram abordadas em itens componentes do Relatório Gerencial proposto.

Na primeira, foi considerado na rubrica Encargo Financeiro, o efeito de conceder prazos de pagamento aos clientes da empresa e, valeu-se para isto, do conceito de valor do dinheiro no tempo. Entende-se que, não há como promover vendas apenas à vista, perdendo possibilidades de aumento no volume de vendas; no entanto, também não se deve desconsiderar o efeito financeiro negativo de uma venda a prazo.

Na segunda, na rubrica Investimento, é observado o efeito da depreciação das máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo da empresa. O instrumento prevê uma constituição de reserva financeira para que o empresário possa, no momento em que os equipamentos já não mais atenderem a capacidade produtiva exigida, por desgaste ou obsolescência, substituí-los por outros que atendam tal necessidade.

Outro aspecto relevante do instrumento é o fato de apresentar a formação do custo do produto, segmentado em itens estratégicos denominados Investimento, Matéria-prima, Embalagem e um último denominado Processo (subdividido em Mão-de-obra Direta e Gastos Gerais de Fabricação). Isto facilita, em muito, o acompanhamento do referido custo e a análise vertical atribuída a cada item componente do Relatório, permite uma fácil identificação, por parte do gestor da empresa, daqueles em que podem ser implementadas melhorias e correções.

Ao mesmo que tempo em que se pretendeu tratar do assunto pequena empresa, as dificuldades na implementação de sua gestão e da importância da análise de custos para as empresas industriais, entendeu-se por bem, não somente apresentar uma contribuição teórica, mas também prática, como forma de

possibilitar ao empresário da indústria de pequeno porte mais um instrumento facilitador da administração de seu negócio.

Buscou-se então validá-lo, e foi neste contexto que surgiu a Empresa Alfa como grande apoiadora desta possibilidade. De maneira cooperativa e participativa, abriu as suas portas e seus números no sentido de que a aplicação do Relatório Gerencial pudesse refletir um diagnóstico o mais próximo possível da sua realidade.

Durante os diversos contatos com os representantes da referida empresa, ficou claro o perfil estudado nesta dissertação acerca do empreendedor brasileiro. Com muita vontade e determinação, conhecedor do ramo de negócio em que atua, porém desprovido de habilidades gerenciais extremamente necessárias à continuidade e crescimento de seus negócios.

Importante frisar, neste momento, que o Relatório Gerencial proposto, não possui a pretensão de, com sua utilização, garantir por si só a continuidade e a prosperidade do negócio. Isto claramente não seria possível. Mas deve servir como mais um instrumento, dentre outros vários que, se bem utilizados pelos empreendedores, poderão fornecer informações visando balizar as suas tomadas de decisões, normalmente, carentes de aspectos técnicos.

Retomando a questão-problema levantada no início deste trabalho, “Como a utilização de um relatório gerencial destinado à análise da estrutura de custos pode contribuir para a gestão de uma empresa industrial de pequeno porte?”, a própria apresentação e discussão do modelo proposto responde a esta indagação.

Como continuidade a este trabalho sugere-se, então, novas aplicações deste relatório gerencial ou ainda, a criação de novos relatórios gerenciais destinados a contribuir com o aprimoramento da gestão de empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. Formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO BRADESCO S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.bradescoempresas.com.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

BANCO DO BRASIL S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

BANCO ITAÚ S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.itau.com.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

BANCO REAL – ABN AMRO BANK. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

BANCO SANTANDER BANESPA S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.santanderbanespa.com.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

BANCO UNIBANCO S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

BEDÊ, Marco Aurélio (Coord.). Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. São Paulo: SEBRAE, 2005.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão – fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Manual de Formação de Preços – Políticas, Estratégias e Fundamentos. São Paulo: Atlas, 2004

BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando. Gestão de Custos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 05/11/2006.

BORGES, Juliana. Expansão e velocidade. EXAME – Pequenas e Médias Empresas PME. São Paulo: Abril, 5 ed., Nov./Dez. 2006.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988).

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15/12/1976 (Lei das S/A). São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15/12/1994. Contrato de franquia empresarial (Franchising)

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. Gestão de Custos e Formação de Preços. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 31/08/2006.

CAMPOS, José Guilherme Faria de. Terceirização de Atividades Financeiras de Empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte na Grande São Paulo. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHER, Rogério. A gerência das pequenas e médias empresas – o que saber para administrá-las. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Teoria Geral da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: 2001 (vol. 1)

COGAN, Samuel. Custos e Preços – Formação e Análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO – CRC-SP. Curso de Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 1993.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. Gestão de Custos e Formação de Preços – Conceitos, modelos e instrumentos – Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

EXAME – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PME: revista bimestral de negócios. São Paulo: Abril, 5 ed., Nov./Dez. 2006.

FABRETTI, Láudio Camargo. Prática tributária da micro, pequena e média empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FIPECAFI. Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOMES, Carlos Roberto. Contabilidade Básica com Exercícios Práticos. São Paulo: Viena, 2002.

GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GUIA – Pequenas Empresas e Grandes Negócios: Como manter viva a sua empresa. São Paulo: Globo, 2004.

GUIA – Pequenas Empresas e Grandes Negócios: Como montar se próprio negócio. São Paulo: Globo, 2002.

GUSTAVO, Patu. Acordo adia nova lei e eleva arrecadação. Folha de São Paulo. São Paulo, p. B5, 09/11/2006.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos – Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.

HOJI, Masakazu. Administração financeira: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. Contabilidade de Custos – Uma Abordagem Gerencial. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOUAISS, Antonio; SALLES, Mauro de. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br>>. Acesso em: 23/09/2006.

IOB: Calendário Mensal de Obrigações e Tabelas Práticas. São Paulo: Thomson, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Teoria da Contabilidade. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de.; MARION, José Carlos. Introdução à teoria da contabilidade: para nível de graduação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *et al.* (Coord.). Contabilidade Introdutória. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998

JACINTHO, José Roberto de Melo. Contribuição para o Processo de Avaliação de Desempenho Patrimonial, Econômico e Financeiro das Pequenas Empresas. São

Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAHÓZ, André. Uma luz sobre o Brasil das sombras. EXAME. São Paulo: Abril, ed. 819, ano 38, n. 11, 09/06/2004.

LONGENECKER, Justin G. *et al* . Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Daniel José. Custeio-Meta Aplicado Estrategicamente em Empresas de Pequeno Porte: Estudo de Caso. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Financeiras da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP.

MACHADO, José Roberto. Planejando a estratégia de pequenos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. Contabilidade básica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004

_____. Contabilidade empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. Caderno de Estudos. São Paulo: FIPECAFI, v.13, n. 24, p. 28 – 37, julho/dezembro 2000.

_____. (Org.) Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS, Alberto Borges; LOPES JÚNIOR, Fábio. Administração financeira nas empresas de pequeno porte. São Paulo: Manole, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

MEDEIROS, João Bosco. Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 27/07/2006.

MONDEN, Yasuhiro. Sistemas de Redução de Custos – Custo-Alvo e Custo Kaizen. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. ABC – Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Curso Básico Gerencial de Custos. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PINHEIRO, Maurício. Gestão de desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de (Org.). Manual de Economia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração financeira da pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, José Joel dos. Fundamentos de Custos para Formação do Preço e do Lucro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARDINHA, José Carlos. Formação de Preço: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE-SP Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 29/07/2006.

SERASA S/A. Banco de dados. Disponível em: <<http://www.serasa.com.br/>>. Acesso em: 05/08/2006.

SILVA, César Augusto Tibúrcio *et al* (Org.). Exame de Suficiência em Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2001.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. Contabilidade Básica e Estrutura das Demonstrações Financeiras. 9. ed. São Paulo: Frase, 2001.

_____. Contabilidade de Custos – um enfoque direto e objetivo. 6. ed. São Paulo: Frase, 2000.

VIEIRA, Eduardo. A vida sem emprego. Época. São Paulo, Globo, n. 416, 08.05.2006.

WERNKE, Rodney. Análise de Custos e Preços de Venda – Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.