



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO

GRUPO BOTICÁRIO

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO
GRUPO BOTICÁRIO

MÓDULO DE CONTROLADORIA

ANÁLISE DAS DEMONSTR. CONTÁBEIS – PROF. LUIZ F. PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS – PROF. LUIZ F. PANCINE

ESTUDANTES:

Daniela Aparecida Rosa de Camargo RA 1012020100127

Josiane Fernanda de Mira RA 18000768

Leandro Pereira Muniz RA 18000927

Luana Cristina Bernardo RA 18001315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	6
3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	6
3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE	7
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS	9
3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS	9
3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO	12
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão passando, por uma transformação radical na forma de conduzir seus negócios. Este processo iniciou-se com a busca constante pela eficiência interna criada por Taylor e com o surgimento da produção em massa nas fábricas de Henry Ford (FORD, 1926).

De acordo com Porter (1986), com a globalização houve o acirramento da concorrência intercapitalista mundial, e exigiu das empresas o desenvolvimento de novas vantagens competitivas, como forma de se manter neste ambiente.

Além disso, novos fatores se tornaram importantes, como o crescimento de novas tecnologias, especificamente a informática e os sistemas de comunicação, que trouxeram consigo a velocidade na troca de informações (PORTER, 1986).

O cenário atual das empresas se caracteriza pela concorrência agressiva e pela grande velocidade em que as mudanças ocorrem. Há um consenso, atualmente, de que os produtos têm ciclos de vida cada vez menores, as inovações são mais frequentes e as exigências dos consumidores são cada dia maiores (FORD, 1926).

Como forma de se sobressair neste mercado, surgiram novos fatores estratégicos, como a diversificação de produtos, maior foco no cliente, incorporação de novos serviços, reduções de custos e de prazos de entrega, entre outros. Estes fatores tornaram a gestão empresarial uma tarefa complexa, delicada e de suma importância para um bom desempenho financeiro. Muitas teorias e ferramentas têm surgido nos últimos anos com o intuito de auxiliar e orientar a gestão (FORD, 1926).

Tais teorias e ferramentas têm como objetivo básico direcionar os esforços da empresa em relação a objetivos comuns. Ou seja, visam localizar os pontos onde são necessárias ações de melhoria, bem como priorizá-las em relação à sua importância. Entretanto, um fator é preponderante em todas estas teorias: a importância dos indicadores como ferramentas centrais na gestão empresarial, por permitirem um acompanhamento das 3 principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho (HANSEN, 1998).

A verdadeira razão destas, está na lógica de construção dos indicadores adotados. O sistema de indicadores da empresa deveria ser objeto de planejamento, de modo a cobrir todos os aspectos relevantes para a gestão, garantir sua coerência, bem como sua perfeita adequação aos interesses da organização (RATTON, 1998).

Grande parte das micro e pequenas empresas não utilizam quaisquer indicadores formalmente. Outras empresas utilizam poucos indicadores, não cobrindo todos os

aspectos importantes para a gestão e muitas têm indicadores demais, o que dificulta sua análise (HANSEN, 1998).

Os Sistemas de indicadores são o ponto de partida para qualquer ação de melhoria empresarial. Mesmo em micro empresas, as ações são voltadas para a melhoria segundo determinados indicadores (no limite mínimo, o lucro líquido, mesmo não medido formalmente). A concepção de um conjunto de indicadores que auxiliem o planejamento e o acompanhamento das ações gerenciais corresponde à etapa inicial na elaboração de qualquer sistema de gestão empresarial (RATTON, 1998).

O trabalho visa realizar uma análise dos indicadores atualmente utilizados pela empresa O Boticário, sob a luz dos principais modelos encontrados na literatura. Visa verificar se estes indicadores contemplam todos os aspectos relativos à gestão empresarial.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Também deve ser contextualizado o mercado em que a empresa atua e seus principais produtos e serviços.

Em 1977, com investimento equivalente a apenas 3 mil dólares, o farmacêutico Miguel Krigsner se instalou em uma portinha, numa rua secundária de Curitiba, cidade do Sul do Brasil. Chamou a pequena farmácia de manipulação de o Boticário. Desde o começo, "Dr Miguel" percebeu que seu verdadeiro amor eram os cosméticos.

Os primeiros que criou foram um creme à base de colágeno, um creme de elastina para estrias, um xampu e um banho de algas marinhas. A boca a boca foi poderosa, e de repente a farmácia passou a atrair cada vez mais apaixonados por aquelas formulações especiais. Logo veio o primeiro perfume. Vendido em um frasco em formato de Ânfora (e que hoje é o maior símbolo da marca), a fragrância trazia uma mistura inusitada de ingredientes. Com isso teve início a jornada de uma gigante no mundo dos cosméticos.

O Boticário é uma empresa de cosméticos e perfumes brasileira, unidade de negócios do Grupo Boticário, uma holding presidida por Artur Grynbaum, com sede no Paraná. É a Maior Rede de franquias do Brasil, segundo classificação do ABF em 2020, Associação Brasileira de Franchising, com mais de 3.700 pontos de venda, em 1.750 cidades brasileiras, e mais de 900 franqueados. Presente em 15 países, há mais de 40 anos desenvolve produtos com tecnologia, qualidade e sofisticação – seu portfólio tem mais de 850 itens de perfumaria, maquiagem e cuidados pessoais.

Comprometida com as pessoas e o planeta, o Boticário não realiza testes em animais e investe na melhoria contínua de produtos e processos, para torná-los cada vez mais sustentáveis.

O Boticário atua inscrito sob o CNPJ 13.192.927/0030-57 – FILIAL, com nome empresarial de PERFUMARIA E COSMETICOS LTDA, nome fantasia de O Boticário, sua principal atividade econômica é o comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal, natureza jurídica Sociedade empresária limitada, situada em Lauro de Freitas/Bahia.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise de Demonstrações Contábeis tem como objetivo analisar os valores a receber e os valores a pagar, resultados que refletem em vários aspectos quando se trata de empreendedorismo, peças contábeis nas economias desenvolvidas, elas são importantes para credores, investidores, agentes do governo, acionistas, e principalmente para gerência, que com esta análise consegue visualizar seu posicionamento e a evolução dos grupos contábeis, conseguindo controlar sua administração, e acompanhando sua evolução seja, mensal, anual, ou diária e tendências, enfim, com a análise de demonstrações conseguimos extrair relações úteis e objetivos econômicos.

3.1.1 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

Quando tratamos de Análise de Demonstrações Contábeis, podemos relacionar a análise vertical e horizontal, ou seja, quando falamos de análise horizontal, estamos comparando um exercício passado com o atual, verificando a variável de um período para o outro, e quando se trata de análise vertical, podemos visualizar o quanto um indicador representou no valor total, através das Demonstrações do Resultado (DRE) abaixo.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO (Em milhares de Reais)				
	Nota	Controladora		Consolidado
		2019	2018	2019
		2019	2018	2018
Receita operacional, líquida	26	4.023.413	3.531.290	5.449.972
Custo dos produtos vendidos	27	(2.779.253)	(2.454.050)	(2.244.631)
Lucro bruto		1.244.160	1.077.240	3.205.341
Receitas (despesas) operacionais				
Com vendas	27	(310.969)	(252.631)	(1.409.588)
Gerais e administrativas	27	(216.195)	(203.967)	(687.073)
Reversão (perda) por redução ao valor recuperável de contas a receber	27	6.291	(1.820)	5.129
Outras despesas operacionais, líquidas	28	(97.956)	(93.102)	(106.645)
		(618.829)	(551.520)	(2.113.836)
Lucro antes das participações societárias, resultado financeiro e impostos		625.331	525.720	1.007.164
Resultado de equivalência patrimonial	14b	397.853	392.624	-
Lucro antes do resultado financeiro e impostos		1.023.184	918.344	1.007.164
Resultado financeiro	29			
Despesas financeiras		(277.310)	(342.377)	(326.002)
Receitas financeiras		20.268	14.100	128.788
Variações monetárias e cambiais, líquidas		(16.181)	(6.625)	(16.501)
		(273.223)	(334.902)	(213.715)
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social		749.961	583.442	793.449
Imposto de renda e contribuição social	12			
Correntes		23.839	(22.861)	(47.863)
Diferidos		(23.509)	14.682	8.797
		330	(8.179)	(39.066)
Lucro líquido do exercício		750.291	575.263	754.383
Participação dos controladores		-	-	750.291
Mimoritários		-	-	4.092
				575.263
				3.407

Fazendo uma análise financeira do período de 2018 para 2019, podemos visualizar horizontalmente a evolução do faturamento que no exercício anterior apresentou um lucro de 575.263 e em 2019 com lucro de 750.291, podemos visualizar que a Boticário teve uma variação em torno de 30% em seu lucro referente ao exercício anterior.

Analisando verticalmente conseguimos identificar o quanto o custo representou no faturamento da Boticário, nos resultados demonstrados na DRE, consta um Receita Operacional de 4.023.413, e um custo de 3.273.122, em 2019, ou seja, neste exercício o custo representou 81% da receita.

3.1.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ E DE ATIVIDADE

Os índices de liquidez, tem o objetivo de avaliar a capacidade de pagamento da empresa, e suas condições, sendo tanto em curto ou longo prazo, e até mesmo imediato, com o índice de liquidez corrente, seca, imediata e geral, conforme Balanço Patrimonial a seguir:

BALANÇOS PATRIMONIAIS (Em milhares de Reais)											
	Nota	Controladora		Consolidado			Nota	Controladora		Consolidado	
		2019	2018	2019	2018			2019	2018		
Ativo											
Circulante											
Caixa e equivalentes de caixa	7	368.681	104.850	765.025	527.675						
Contas a receber de clientes	8	77.667	92.062	338.537	334.446						
Estoques	9	364.805	276.790	1.009.547	938.216						
Tributos a recuperar	10	274.010	128.323	371.070	174.495						
Imposto de renda e contribuição social a compensar		32.290	2.091	35.129	11.573						
Empréstimos concedidos à franqueados		2.874	22	2.874	22						
Outros ativos	11	29.870	13.219	218.424	168.825						
Ativos não circulantes mantidos para venda		-	-	-	3.534						
Total do ativo circulante		1.150.197	617.357	2.740.606	2.158.786						
Não circulante											
Contas a receber de clientes	8	8.322	7.050	8.027	7.050						
Tributos a recuperar	10	43.385	99.531	60.324	110.660						
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	94.498	111.365	184.442	185.527						
Depósitos judiciais	23b	82.757	63.897	184.769	82.755						
Mútuo com partes relacionadas	13	-	-	392.617	344.308						
Empréstimos concedidos à franqueados		5.669	8.503	5.669	8.503						
Dividendos a receber	13	72.492	72.492	-	-						
Outros ativos	11	2.816	2.174	4.185	3.173						
		309.939	365.012	840.033	741.976						
Investimentos	14	3.678.100	4.000.341	314.791	295.171						
Imobilizado	15	130.133	115.498	1.408.356	1.301.134						
Intangível	16	601.866	6.506	1.380.122	1.036.113						
Direito de uso	17	157.433	-	282.592	-						
Total do ativo não circulante		4.877.471	4.487.357	4.225.894	3.374.394						
Total do ativo		6.027.668	5.104.714	6.966.500	5.533.180						
Passivo e patrimônio líquido											
Circulante											
Fornecedores	18	638.932	482.081	1.004.323	588.936						
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	1.092.578	664.441	1.130.133	673.722						
Passivo de arrendamento	17	28.863	-	72.131	-						
Obrigações trabalhistas	20	26.428	25.568	140.648	132.451						
Obrigações tributárias	21	255.114	191.491	326.108	229.209						
Obrigações comerciais	22	117.628	146.018	117.628	98.345						
Imposto de renda e contribuição social a pagar		37	-	12.432	17.429						
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23a	4.218	3.818	23.270	17.781						
Juros sobre capital próprio a pagar	13	28.239	12.076	28.239	12.076						
Outros passivos	24	42.149	45.323	164.320	162.105						
Total do passivo circulante		2.234.186	1.570.816	3.019.232	1.932.054						
Não circulante											
Fornecedores	18	-	-	554	2.379						
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	1.024.483	1.549.496	1.028.657	1.555.459						
Passivo de arrendamento	17	128.892	-	146.417	-						
Obrigações trabalhistas	20	4.333	6.580	12.249	15.091						
Obrigações tributárias	21	35.503	20.107	120.777	26.961						
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23a	5	132	522	220						
Contas a pagar por aquisição de investimentos	1.1	267.823	264.979	270.243	264.979						
Dividendos a pagar	13	-	-	685	685						
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	519	10.401						
Outros passivos	24	781	753	2.977	5.717						
Total do passivo não circulante		1.461.820	1.842.047	1.583.600	1.881.892						
Total do passivo		3.696.006	3.412.863	4.602.832	3.813.946						
Patrimônio líquido											
Capital social	25a	49.833	49.833	49.833	49.833						
Reserva de capital	25b	294.591	294.591	294.591	294.591						
Ajuste de avaliação patrimonial	25c	(22.495)	(22.495)	(22.495)	(22.495)						
Reservas de lucros	25d	2.009.733	1.369.922	2.009.733	1.369.922						
		2.331.662	1.691.851	2.331.662	1.691.851						
Patrimônio pertencente aos minoritários		-	-	32.006	27.383						
Total do patrimônio líquido		2.331.662	1.691.851	2.363.668	1.719.234						
Total do passivo e patrimônio líquido		6.027.668	5.104.714	6.966.500	5.533.180						

Liquidez Corrente: analisando-a, identificamos que temos um ativo circulante de 1.150.197, e um passivo circulante ed. 2.234.186, e chegamos à conclusão de que o nosso índice de curto prazo é de 0,51, que significa que a cada 1 real de dívida e obrigação a curto prazo, a empresa tem 0,51 centavos de bens e direito, para honrar a obrigação;

Liquidez Seca: difere da corrente, porque de um ativo circulante de 1.150.197 subtraímos o valor referente ao estoque de 364.805, totalizando em 785.392, e a partir deste resultado dividimos pelo passivo circulante de 2.234.186, chegando à conclusão que a cada 1 real de dívida, temos 0,35 centavos, para honrar essas dívidas a curto prazo, mas como o índice é menor que 1 podemos dizer que a empresa não teria condições de pagamentos se ela retirasse o seu estoque;

Liquidez Geral: neste índice, conseguimos avaliar a capacidade de pagamento a longo prazo, calculamos o ativo circulante de 1.150.197 e somamos junto o Ativo realizado a longo prazo de 8.322, e dividimos pela soma do Passivo Circulante e Não Circulante de 3.696.006, que resulta em 0,31 centavos de bens a cada 1 real;

Liquidez Imediata: este índice, é de prazo imediato, levamos em consideração o que temos de fato de dinheiro em caixa que é de 368.681, dividido pelo passivo circulante, que resulta em 0,16 centavos em dinheiro para honrar as dívidas no momento;

Os indicadores de atividades são conhecidos também como indicadores de rotação, que são o prazo médio de renovação de estoque, de recebimento pelas vendas, pagamentos das compras, ciclo operacional e ciclo financeiro.

Ciclo Operacional: é definido através do prazo médio de renovação de estoque que é de 47 dias desde o dia da compra até a data da venda, e prazo médio de recebimento das vendas de 6 dias que é desde o dia da venda até o dia do recebimento do pagamento, somando esses valores, chegamos ao resultado de que nosso ciclo operacional é de 53 dias;

Ciclo Financeiro: através das demonstrações identificamos que o prazo médio de pagamento das compras para com os fornecedores, com o prazo de 57 dias, ou seja, após o ciclo operacional a Boticário tem um ciclo financeiro de 4 dias positivos, pois consegue pagar/receber antes do tempo de pagar seus fornecedores, sem a necessidade de entrar com seu capital de giro.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

3.2.1 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTO E DESPESAS

Contabilmente, os custos integram diretamente a formação do valor dos estoques e as despesas são deduzidas diretamente do resultado e são incluídas em sua totalidade na Demonstração do Resultado do Exercício.

Custo: de acordo com a NPC 2 do IBRACON, “Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais, e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade, ou realizados de qualquer outra forma.”

Desta forma, custo é o valor gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços. Exemplos: matéria prima, energia aplicada na produção de bens, salários e encargos do pessoal da produção.

No caso do Grupo Boticário a principal matéria-prima: são as fragrâncias para perfumes, hidratantes, óleos corporais, etc...

Despesa: valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas através da venda dos produtos. Exemplos: Materiais de escritório, Salários da administração.

Como diferenciar?

Os custos tem a capacidade de serem atribuídos ao produto final, despesas são de caráter geral, de difícil vinculação aos produtos obtidos.

Se ainda restar dúvida proponho a seguinte pergunta para esclarecimento da natureza do gasto:

Se hipoteticamente eu eliminar este gasto a produção ou obtenção de estoques seria diretamente afetada?

Se a resposta for afirmativa trata-se de um custo, pois está vinculado a produção, caso contrário temos uma despesa.

Despesas e Custos Fixos:

São aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem, portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura.

Exemplos:

- Limpeza e Conservação;
- Aluguéis de Equipamentos e Instalações;
- Salários da Administração;
- Segurança e Vigilância.

Possíveis variações na produção não irão afetar os gastos acima, que já estão com seus valores fixados. Por isso chamamos de custos fixos.

Despesas e Custos Variáveis:

São aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período.

Exemplos:

- Matérias-Primas;
- Comissões de Vendas;
- Insumos produtivos (Água, Energia).

Apropriação dos Custos Fixos e Variáveis:

No sistema de custo variável o custo final do produto (ou serviço) será a soma do custo variável, dividido pela produção correspondente, sendo os custos fixos considerados diretamente no resultado do exercício. Neste sistema a geração de riqueza está na venda e não na produção.

Vale lembrar que este sistema de custos não é permitido pela legislação fiscal, e serve somente para fins gerenciais. O custo de absorção é o utilizado legalmente conforme o Decreto 3.000/99. Neste método todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos, pouco importando se estes são fixos ou variáveis. Desta forma os produtos acabam absorvendo os custos, o que gerou o nome deste método (custo por absorção).

Vantagens do Custeio Variável:

Mesmo não sendo aceito pela legislação fiscal, o custeio variável apresenta vantagens sobre as demais. Podemos destacar as seguintes:

- Apresenta o Resultado Operacional em função das vendas;
- Não há necessidade de adotar critérios de rateio para apropriar custos fixos, já que esses são deduzidos diretamente do resultado;
- Torna evidente a Margem de Contribuição de cada produto, muito utilizada no processo decisório.

Custo direto: recebe este nome por estar diretamente ligado ao processo principal do negócio. Estes custos são facilmente identificados em produtos ou serviços, como por exemplo, pelo preço que um comerciante compra certo produto para colocá-lo a venda.

Outros exemplos de custos diretos para a empresa são os custos de:

- Matérias-primas;
- Mão-de-obra direta (operários de uma indústria);
- Materiais de embalagem.

Custo indireto: ao contrário do anterior, não está diretamente ligado às atividades principais da empresa e apresentam uma dificuldade maior em identificá-los.

Um exemplo comum de custo indireto está na energia elétrica que uma indústria utiliza, já que acaba por ser um custo para a produção, mas mediato.

Outros exemplos de custos indiretos aparecem em:

- Materiais não ligados à produção (de um escritório da empresa, por exemplo);
- Mão-de-obra indireta (funcionários de limpeza ou segurança, por exemplo);
- Seguros contratados;
- Gastos com manutenção;
- Custos de depreciação ou amortização.

Relação com os custos fixos e variáveis:

Os custos diretos e indiretos também podem se dividir em dois diferentes tipos de custos, conhecidos como custos fixos e os custos variáveis.

Custos fixos: são aqueles que são constantes e independente do quanto é produzido, enquanto os custos variáveis têm esse nome por variarem com a quantidade que é produzida.

Custo fixo direto: quando são constantes na produção, mas que só se consideram aqueles que realmente fazem parte da atividade principal. O exemplo principal são os salários dos operários, já que possuem relação direta com a produção, porém são fixos todos os meses.

Custo fixo indireto: também são constantes, mas desta vez não têm ligação com a atividade principal, como por exemplo o custo com aluguel de todo o espaço da empresa.

Custo variável direto: são os que mais estão relacionados à produção, já que variam com a quantidade produzida e em relação direta, como por exemplo, os custos com matérias-primas.

Custo variável indireto: aumentam ou diminuem com a produção, mas de forma indireta ao produto final. Um dos exemplos mais conhecidos temos os custos com energia elétrica da empresa.

[relatório anual 2019 - Boticário Prev www.boticarioprev.com.br](http://www.boticarioprev.com.br) >
[Relatorio Anual 2019 \(google.com.br\)](https://www.google.com.br)

3.2.2 PONTO DE EQUILÍBRIO

Para tomada de decisões das empresas, visando buscar o nível mínimo de venda de seus produtos ou serviços para cobertura das despesas e custos, alguns fatores são considerados. Neste tópico do trabalho iremos falar sobre a ferramenta mais usada para o cálculo, a análise custo-volume-lucro, no caso análise CVL.

A CVL é essencial para o planejamento das organizações e, também, para o processo decisório. Por meio dessa ferramenta temos algumas possibilidades:

- determinar o preço final de vendas aos consumidores;
- decidir comprar ou fabricar;
- combinar a produção entre diferentes produtos ou serviços;
- analisar lucros da empresa por meio das vendas realizadas;
- verificar questões de sazonalidades, ou seja, épocas de maior e menor saída de produtos e serviços.

A CVL é dividida em três elementos: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e a margem de segurança.

A margem de contribuição (MC) é a diferença entre o valor de venda e os gastos variáveis. A MC é derivada do uso do sistema de forma de custeio gerencial denominada custeio variável. Esse tipo de custeio parte do princípio de que, quando os produtos são fabricados, eles geram dois custos variáveis: a matéria-prima e a mão de obra direta. Essas também geram despesas variáveis, como o caso de comissões, fretes, seguros e outros.

Assim, de acordo com Padoveze (2006), a margem de contribuição unitária mostra quanto cada unidade contribui para arcar com os custos fixos. Por isso, é tão

importante entender seu significado e sua aplicação. Assim, se uma empresa vende seus produtos por R\$ 1.500,00 e tem gastos variáveis na ordem de R\$ 1.000,00 (custos e despesas), terá uma margem de R\$ 500,00.

A fórmula da MC é:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:

MC: margem de contribuição

PV: preço de venda

CV: custos variáveis

DV: despesas variáveis

A margem também pode ser calculada de forma percentual, sendo que os R\$ 500,00 devem ser divididos pelos R\$ 1.500,00, o que representa aproximadamente 33%. Quando ela é utilizada em percentual, na fórmula do ponto de equilíbrio, o valor é obtido em unidades monetárias ou em dinheiro, já quando utilizada em valor, o ponto de equilíbrio é obtido em forma de unidades.

Através da MC pode-se tomar certas decisões como:

- custos produtivos que sofrem alterações inesperadas;
- vendas que têm variações devido a crises e outras alterações;
- alterações inesperadas em preços de vendas devido a diversos fatores;
- diversos fatores que podem afetar a oferta e demanda, como liquidações, promoções, descontos, necessidades de vendas abaixo do custo, entre outros;
- alterações nas vendas e nos custos;
- análises dos custos e despesas para que esses tenham somente alteração linear em relação à produção e venda.

Outro fator para determinação do volume de vendas é o preço de mercado. Para otimização dos preços praticados, os gestores devem ter controle sobre os custos fixos, os quais são eles: aluguéis, manutenção, internet, telefonia, etc. Estes custos fixos devem ser negociados para que exista uma possibilidade de diminuição de seus valores e assim aumentando os resultados no final do período. Custos variáveis também podem ser negociados, mas como a matéria-prima e a mão de obra podem afetar na qualidade do produto final, o ideal é a negociação envolvendo os custos fixos.

Com a obtenção da margem de contribuição (MC) podemos entrar em outro assunto de estudo, o ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio ou ponto de equilíbrio contábil (PEC), é o ponto em que a empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo. No

PEC, a empresa consegue o valor mínimo para cobrir seus custos e despesas. O PEC é utilizado em abertura de negócios, em lançamento de novos produtos e serviços e também na definição de quantidades mínimas a serem vendidas em determinado período para cobertura de gastos mensais.

Para o cálculo do PEC utilizamos a fórmula a seguir:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Gastos fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

Exemplo:

Tomando como base o exemplo de quando a empresa vende seus produtos por R\$ 1.500,00 e têm gastos variáveis na ordem de R\$ 1.000,00 (custos e despesas), tendo a MC unitária de R\$ 500,00. Qual seria o seu PEC, se seus custos e suas despesas fixos fossem de R\$ 100.000,00? Utilizando a fórmula, teríamos o seguinte:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{100.000,00}{500,00} = 200 \text{ unidades}$$

Logo, para saber em valor monetário, seria necessário multiplicar as unidades pelo valor de cada produto, ou seja, R\$ 1.500,00. Com isso, teríamos o valor de R\$ 300.000,00. Ele cobriria todos os custos fixos e variáveis? Se forem 200 unidades o mínimo que se precisa produzir e vender, e essas gastam R\$ 1.000,00 entre custos e despesas variáveis, temos R\$ 200.000,00 e, adicionalmente, os R\$ 100.000,00 de custos fixos, fechando os R\$ 300.000,00 que devem ser cobertos pelas unidades vendidas no PEC.

O PEC é um dos índices mais importantes da contabilidade gerencial. Aliado à MC, ele oferece uma visão diferenciada para o gestor em relação aos produtos. Isso ocorre porque, utilizando, por exemplo, os produtos que têm mais margem para alavancar e alcançar o PEC, é possível que a empresa fique mais tranquila com o mínimo que precisa vender para sustentar seus custos e despesas fixos e variáveis.

Muitas empresas no início de sua trajetória permanecem no ponto de equilíbrio até certo momento, durante o período de aceitação de seu produto ou serviços, mas com o tempo visará o lucro em seu ramo de trabalho. Ao passar o PEC, outro índice gerencial é explorado por gestores trazendo bons resultados, ele é conhecido como margem de segurança (MS) ou margem de segurança operacional (MSO). A MSO é um conceito simples e ocorre com a ultrapassagem do PEC. A MSO pode ser calculada de três formas:

- 1- Margem de segurança em quantidade = vendas atuais – ponto de equilíbrio em quantidade;
- 2- Margem de segurança em valor = margem de segurança em quantidade × preço de

venda;

3- Margem de segurança percentual = margem de segurança em quantidade/vendas atuais.

Como exemplo um cálculo da MSO, mas para chegarmos ao resultado final passamos pelos cálculos de margem de contribuição e ponto de equilíbrio:

Exemplo:

Preço unitário de venda (PV): R\$ 7,00

Volume normal de vendas (V): 350 unidades

Custos fixos totais (CF): R\$ 840,00

Custos variáveis unitários (CV): R\$ 4,00

Temos:

Margem de contribuição unitária

$$MC = PV - (CV + DV)$$

$$MC = 7 - (4 + 0)$$

$$MC = 3 \text{ unidades}$$

Margem de contribuição total

$$MC_{\text{total}} = MC \times \text{volume}$$

$$MC_{\text{total}} = 3 \times 350$$

$$MC_{\text{total}} = 1050 \text{ unidades}$$

Ponto de equilíbrio em unidades :

$$PEC_{\text{unitário}} = \frac{CF}{MC}$$

$$PEC_{\text{unitário}} = \frac{840}{3}$$

$$PEC_{\text{unitário}} = 280 \text{ unidades}$$

Ponto de equilíbrio em valor

$$PEC_{\text{valor}} = PEC_{\text{unitário}} \times PV$$

$$PEC_{\text{valor}} = 280 \times 7$$

$$PEC_{\text{valor}} = R\$ 1960,00$$

Margem de segurança em quantidade

$$MS_{\text{quantidade}} = V - PEC_{\text{unitário}}$$

$$MS_{\text{quantidade}} = 350 - 280$$

$$MS_{\text{quantidade}} = 70 \text{ unidades}$$

Margem de segurança em valor

$$MS_{\text{valor}} = MS_{\text{quantidade}} \times PV$$

$$MS_{\text{valor}} = 70 \times 7$$

$$MS_{\text{valor}} = R\$ 490,00$$

Margem de segurança percentual

$$MS_{\text{percentual}} = \frac{MS_{\text{quantidade}}}{V}$$

$$MS_{\text{percentual}} = \frac{70}{280}$$

$$MS_{\text{percentual}} = 0,25 = 25\%$$

Foram utilizados todos os elementos da análise CVL com ênfase na MS, na qual, em um primeiro plano, o volume de 350 unidades vendidas permite, comparando-se com o PEC de 280 unidades, uma MSO de 70 unidades. Em valor monetário, temos R\$ 490,00 de MSO, o qual seria suficiente para pequenas negociações ou para que a empresa não tivesse nenhum problema até chegar ao PEC, que é o mínimo que precisa vender e cobrir seus gastos mensais. Na última análise, observado a MSO, temos um valor de 25%. Logo, pode-se concluir que as vendas normais estão em um ponto 25% acima do PEC, o que permite análises combinadas com outros números da organização ou, por exemplo, com outros anos e outras tendências do mercado. Caso a empresa caia abaixo do valor de 25%, ela entrará na zona do prejuízo, tendo problemas imediatos e, em alguns casos, comprometendo a estrutura financeira para o futuro. É essencial que a MSO e o PEC não sejam perdidos, ou seja, que a empresa sempre busque mantê-los ou, ainda, procure operar acima desses valores, para não ter problemas financeiros e em sua estrutura de forma geral. Tais questões podem resultar em decisões de cortes, falta de investimento e outras que prejudicam a organização, desmotivam funcionários e, em último caso, levam a empresa a declínio de suas atividades. Aqui entram não somente decisões sobre números, mas outras envolvendo o conhecimento do mercado e dos concorrentes, a busca por diminuição em custos, o incentivo no consumo ou a criatividade para aumentar a demanda por produtos e serviços. Logo, ferramentas, fórmulas ou análises quantitativas de contabilidade devem estar aliadas a outras questões qualitativas para que possam realmente fazer a diferença no processo de tomada de decisão.

4. CONCLUSÃO

Nosso trabalho mostrou a importância de se buscar novas soluções para antigas questões, vimos que empresas que ancoram suas diretrizes no passado estão fadadas ao fracasso, por isso a necessidade de se entender qual o momento que o mercado atravessa e qual a demanda de seu cliente, se os costumes mudam, se a cultura muda, faz-se necessário que as empresas também entendam esse movimento e mudem junto.

REFERÊNCIAS

[CUSTO OU DESPESA? \(portaldecontabilidade.com.br\)](http://portaldecontabilidade.com.br) - 25/11/2020

[Custos diretos e indiretos na contabilidade - Dicionário Financeiro \(dicionariofinanceiro.com\)](http://dicionariofinanceiro.com) -25/11/2020

[CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS \(portaldecontabilidade.com.br\)](http://portaldecontabilidade.com.br) - 25/11/2020

FORD, Henry. Minha Vida e Minha Obra. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1926.

HANSEN, Peter. Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho. Apostila de notas da aula. Porto Alegre, 1998.

<https://consultacnpj.com/cnpj/perfumaria-e-cosmeticos-ltda-o-boticario-13192927003057> - 24/11/2020

https://pt.wikipedia.org/wiki/O_Botic%C3%A1rio - 24/11/2020

<https://www.boticario.com.br/nossa-historia/> - 24/11/2020

[O que são custos fixos e variáveis? - Dicionário Financeiro \(dicionariofinanceiro.com\)](http://dicionariofinanceiro.com) - 25/11/2020

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Indicadores de Desempenho. Apostila de apoio. São Paulo: Editado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1995.

RATTON, Cláudio A. Sistemas de Medição do Desempenho: O Estado da Arte em Empresas Líderes no Brasil. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 30 de março de 1998.

[relatório anual 2019 - Boticário Prev www.boticarioprev.com.br > Relatorio Anual 2019 \(google.com.br\)](http://www.boticarioprev.com.br) – 25/11/2020