

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**DENISE DA SILVA RICARDO NUNES**

**ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE:**  
**um estudo de caso na Cantina Espaço do Sabor**

**Porto Alegre**

**2013**

DENISE DA SILVA RICARDO NUNES

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE

um estudo de caso na Cantina Espaço do Sabor

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de especialista pelo  
curso de MBA em Controladoria e  
Finanças da Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. MS. Fernando Atz

Porto Alegre

2013

*À Gustavo e Manuela,  
meu eterno amor e carinho.*

## RESUMO

No contexto organizacional é necessário alcançar boa lucratividade para se ter êxito nos negócios. Sendo assim, torna-se conveniente a mensuração da lucratividade, bem como a análise de custos, despesas e a margem de contribuição que cada segmento/produto está gerando para a empresa. O objetivo do estudo é mensurar a lucratividade da Cantina Espaço do Sabor. Para o cumprimento deste objetivo, foi realizado um estudo de caso e a estratégia de pesquisa Quantitativa Descritiva, analisando dados, relatórios de despesas e custos. O levantamento bibliográfico foi realizado para a construção de teorias e conceitos pertinentes ao trabalho. Os dados foram analisados através de informações tabuladas, gráficos e quadros. O resultado do estudo mostrou uma boa lucratividade para a empresa e apontou quais segmentos/produtos geram maior margem e quais têm a maior participação no faturamento global.

**Palavras-Chave:** Lucratividade. Custos. Despesas. Margem de Contribuição. Lucro.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Custos Fixos .....	20
Gráfico 2: Custos Variáveis .....	22
Gráfico 3: Custos Semifixos ou Semivariáveis .....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Margem de Contribuição Total .....	30
Quadro 2: Margem de Contribuição Unitária .....	30
Quadro 3: Modelo do Custeio Baseado em Atividade .....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produção e Custos Variáveis .....	22
Tabela 2: DRE - Indústria Alfa.....	28
Tabela 3: Receitas/Março-2013 .....	42
Tabela 4: Receitas/Abril-2013 .....	44
Tabela 5: Receitas/Maio-2013.....	45
Tabela 6: Custos Variáveis.....	46
Tabela 7: Custos / Despesas Fixas.....	48
Tabela 8: Margem de Contribuição Unitária e Ponderada – Iogurte, Sorvete, Pizza, Lasanha e Salgados.....	49
Tabela 9: Margem de Contribuição – Bebidas .....	50
Tabela 10: Margem de Contribuição – Bomboniere .....	51
Tabela 11: Margem de Contribuição – Lanches.....	51
Tabela 12: Margem de Contribuição – Ala-minuta .....	52
Tabela 13: Margem de Contribuição – Café.....	53
Tabela 14: Margem de Contribuição – Salada de frutas .....	53
Tabela 15: DRE – Espaço do Sabor .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 LUCRATIVIDADE X RENTABILIDADE .....	12
<b>2.1.1 Lucratividade .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Rentabilidade.....</b>	<b>14</b>
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	16
<b>2.2.1 Desembolsos, gastos, perdas e desperdícios.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Custos .....</b>	<b>18</b>
2.2.2.1 Custos Diretos.....	18
2.2.2.2 Custos Indiretos .....	19
2.2.2.3 Custos Fixos.....	20
2.2.2.4 Custos Variáveis .....	21
2.2.2.5 Custos Semifixos ou Semivariáveis .....	23
2.2.2.6 Despesas .....	24
<b>2.2.3 Sistemas de Custeio .....</b>	<b>25</b>
2.2.3.1 Sistema de Custeio por Absorção .....	26
2.2.3.2 Sistemas de Custeio Variável/Direto .....	29
2.2.3.3 Sistema de Custeio ABC .....	32
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>37</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	38
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	39



3.5 LIMITAÇÕES.....	39
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA EMRESA.....	41
4.2 VALORES REALIZADOS DE RECEITAS.....	41
4.3 DESPESAS E CUSTOS.....	45
4.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	48
4.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	54
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A obtenção de retorno sobre o investimento, a fim de se obter boa lucratividade, é importante e imprescindível no mundo dos negócios. As melhores oportunidades para aumentar a lucratividade variam de empresa para empresa.

De acordo com o SEBRAE (2011) “A Lucratividade indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve”.

Para a maioria das empresas, a maneira mais fácil de aumentar a rentabilidade e lucratividade é reduzindo custos e despesas ou, ainda, tendo uma boa gestão estratégica de custos. Em alguns negócios, as reduções dos custos alinhadas à gestão tornam-se prioridade.

Segundo Shank e Govindarajan (1997), a gestão estratégica de custos é a análise de custos vista sob uma ótica mais ampla, em que os dados estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Todo o levantamento de custos é utilizado para desenvolver medidas a fim de se obter uma vantagem competitiva.

É importante que a empresa conheça bem seus custos e despesas, para que possa controlá-los e criar medidas para reduzi-los. É importante, também, saber a margem gerada por cada segmento/produto, utilizando o cálculo da Margem de Contribuição para auxiliar nesse processo, pois ele serve para que as empresas possam ter o conhecimento da diferença entre os seus custos e os seus preços de vendas para verificar o de maior lucratividade.

O estudo mostra a importância da identificação de custos e despesas pertinentes ao negócio e a análise da margem de contribuição gerada por cada segmento. Sendo assim, é possível mensurar a lucratividade, analisando os impactos que podem ocorrer no lucro líquido da empresa.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É comum nos dias de hoje que algumas empresas e negócios não tenham conhecimento do impacto de custos e despesas na sua lucratividade. Também é desconhecido algumas vezes, quais despesas e custos são relevantes e quais destes poderiam ser avaliados, medidos e reduzidos.

É necessário que a lucratividade sirva também como retorno para os empreendedores e empresários, sendo direcionada a diversas possibilidades que não apenas cobrir gastos.

Através deste contexto, se propõe o seguinte problema de pesquisa: Como mensurar a lucratividade da Cantina Espaço do Sabor?

## 1.2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento desse estudo de caso aplicado, são definidos objetivos, os quais são apresentados nos itens 1.2.1 e 1.2.2.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é mensurar a lucratividade da Cantina Espaço do Sabor.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mensurar a lucratividade da empresa;
- b) Analisar a Margem de Contribuição dos produtos;
- c) Identificar custos e despesas existentes no negócio.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Por ser a cantina um empreendimento novo, familiar e em funcionamento há quase dois anos, esse estudo tem como fator principal a mensuração da lucratividade, através da análise de custos e despesas, a fim de alcançar um melhor resultado para o negócio.

É importante que a empresa analise seus custos e despesas para que possa vir a conhecer o potencial de sua lucratividade, pois a falta de conhecimento sobre os impactos no lucro pode afetar o andamento do empreendimento.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo delimita-se a mensurar e analisar a lucratividade, custos e despesas no negócio, através do lucro obtido e do cálculo da Margem de Contribuição, não desenvolvendo dessa forma, análises sobre a rentabilidade da empresa, pois, nesse momento, não será analisado o retorno sobre o investimento. Hoje, é importante, para a Cantina, conhecer o quanto cada produto gera de lucro para o negócio, sem aprofundar a análise dos custos fixos. Diante desse contexto, delimita-se a utilizar para a análise, o Sistema de Custeio Variável, pois este engloba a Margem de Contribuição, que é o mais apropriado, no momento, para a empresa, avaliando o impacto dos custos variáveis na receita.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste em apurar tópicos pertinentes ao estudo de caso desenvolvido para a solução do problema apresentado no decorrer do trabalho.

Este capítulo apresenta o referencial teórico que será utilizado para atingir o objetivo proposto no item 1.2.1, que é mensurar a lucratividade do negócio envolvido.

A estrutura do referencial teórico, para este estudo, aborda: Lucratividade e Rentabilidade, a conceituação de Gestão Estratégica de Custos e Sistemas de Custeio.

### 2.1 LUCRATIVIDADE X RENTABILIDADE

No mundo corporativo há controvérsias sobre o conceito de Lucratividade e Rentabilidade. Muitos administradores, alunos, profissionais e empreendedores ainda confundem com o que de fato a Lucratividade e a Rentabilidade representam, pensando serem sinônimos quando na verdade não são.

Para se ter êxito nos negócios e almejar uma boa administração, é imprescindível diferenciar um conceito do outro, embora ambos sejam indicadores de retorno do capital, porém, retornos diferenciados. Raphael (2010) explica que “Lucratividade é quanto sua empresa lucra para cada Real vendido ou faturado”, ou seja, a lucratividade compara o lucro com o faturamento e “Rentabilidade é quanto sua empresa lucra anualmente para cada Real investido no negócio”, isto é, comparar o lucro com o investimento. A partir desse argumento pode-se ter a concepção de que se pode ter algo lucrativo sem ser rentável, já que conhecer a lucratividade e a rentabilidade da empresa é fundamental para a gestão do negócio.

As metas e objetivos de grandes empresas, empreendedores e executivos é alcançarem sucesso, êxito e bons resultados em seus negócios. O sucesso de um empreendimento ainda é medido por resultados, pelo lucro, retorno e o ganho que ele pode gerar.

Provavelmente, o que mais se ouve ou ouviu-se falar em negócios é dizer que o objetivo de uma empresa é maximizar o lucro. (SARDINHA, 1995).

O conceito que enriquece essa afirmação e ainda acrescenta objetivos referentes a este enfoque, é dado por Wahba (1993, p. 51), quando eles dizem que:

É inegável, portanto, que o objetivo primordial de toda empresa deve ser o máximo e constante retorno sobre o capital empregado. Tal retorno, além das implicações já assinaladas, garantirá um crescimento seguro, propiciando inovação, modernização e maior poder de indução à compra. Só assim será possível cumprir satisfatoriamente com a função social da empresa: fornecer produtos e serviços melhores a custos menores, proteger a sociedade, criando empregos e melhores condições de vida.

Assim sendo, a razão da continuidade da empresa é o lucro, ou seja, retorno do investimento dos sócios. Os administradores serão bem sucedidos se tornarem a empresa rentável e a gestão, em si, é considerada eficiente quando a administração do Ativo da empresa gerar lucro. (MARION, 2006).

Sabe-se que ambos os termos são de extrema importância para avaliarmos o bom andamento do negócio. Por esta razão, deve-se saber diferenciar um termo do outro e assim extrair o máximo dos conceitos para que se consiga de fato visualizar os devidos resultados.

### **2.1.1 Lucratividade**

De acordo com SEBRAE, a lucratividade “É a capacidade que a empresa tem para obter lucro, em função de seu volume de vendas”.

Montenegro (2009) contribui, agregando que lucratividade “é uma variável que indica qual é o ganho que a organização obtém numa relação entre o seu lucro líquido e a receita total”.

Assim sendo, a lucratividade está conectada com o percentual de retorno ou ganho obtido pela empresa sobre as vendas. As vendas são extremamente necessárias para o bom desempenho de qualquer negócio, porém não é o total de vendas que de fato vai levar um empreendimento ao sucesso e sim o controle de tudo que envolve o trabalho, despesas, custos, etc., pois podem afetar diretamente no lucro do negócio. Pois assim explica Sardinha (1995) ao dizer que “a margem de lucro deverá cobrir todas as outras despesas ainda não incluídas nos custos do produto, além de permitir um retorno razoável aos investidores”.

As vendas impulsionam a finalidade do negócio, mas é preciso muito cuidado ao determinar como esse processo ocorrerá e quais tarefas, gastos, custos e

despesas serão envolvidos para que os objetivos de fato aconteçam. Toda e qualquer melhoria no negócio irá afetar diretamente nos números, nos resultados, nos índices. Assim defende Sardinha (1995, p. 4) ao explicar que:

Em qualquer circunstância, no longo prazo, a empresa tem de obter receitas para cobrir os custos operacionais e ainda deixar uma margem de lucratividade suficientemente adequada para recompensar os investidores. Caso contrário, esta poderá ter sua sobrevivência ameaçada, pois conseguir financiamentos externos para novos projetos ou para a reposição de ativos é muitas vezes uma tarefa difícil.

A entidade deve tentar impulsionar suas vendas, criando estratégias, fazendo opções, tomando decisões e ousando, mas também criando formas de reduzir suas despesas, gastos, custos, tentando ao máximo diminuir esse impacto sobre seus resultados. McNair (2000) é enfático e direto ao afirmar que “o lucro é o que sobra depois de todos os custos dos negócios terem sido pagos; é o resíduo na equação comercial que significa a diferença entre o sucesso e o fracasso na economia competitiva global”.

Wahba (1993, p. 124) afirma que

a melhor maneira de uma empresa aumentar as vendas e, conseqüentemente, aperfeiçoar as chances de obter o máximo retorno sobre o capital empregado é oferecer a seus clientes produtos e serviços que lhes proporcionem a maior satisfação, a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

Através desses enfoques bibliográficos resta ao empreendedor, empresário e/ou executivo definir qual será sua melhor estratégia de precificação, não só isso, mas o cuidado com todas as suas despesas, gastos e custos.

### **2.1.2 Rentabilidade**

Montenegro (2009) define que “a rentabilidade é uma relação entre o lucro líquido e o investimento feito. É uma variável que mostra ao investidor a velocidade de retorno do capital investido”.

De acordo com Marion (2006, p. 141):

A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo São Capital Próprio e Capital de Terceiros. A

administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa.

Assim sendo, visualiza-se que a Rentabilidade indica o percentual de retorno ou ganho obtido pela empresa sobre o capital investido. Trata-se da remuneração do patrimônio Líquido, ou seja, mede a remuneração dos capitais próprios investidos na empresa.

Pode-se afirmar ainda que a rentabilidade é o resultante depois de descontados os gastos realizados para a obtenção da renda, ou seja, saldo que ficou depois de descontados os investimentos efetuados para a realização do negócio, medindo se foi válido e rentável empregar o capital no empreendimento. (INDICADORES..., 2013).

Quando um executivo investe no negócio, ele busca o retorno desse investimento. Por mais que invistam e almejem o sucesso, não existe uma fórmula concreta, uma certeza total de que terá o retorno sobre essa aplicação. Esse retorno depende de algumas variáveis, e nem sempre voltará num tempo pré-estabelecido por quem investiu. Muitas vezes, acontecerão algumas surpresas, percalços e imprevistos, pois o mundo dos negócios, por mais que seja previsível, pode tornar-se, em certo momento, imprevisível.

Assim afirma Wahba (1993, p. 55) ao dizer que:

Para qualquer empresa, da micro à gigante, o requisito básico e fundamental para o sucesso é, primeiro, ter como objetivo primordial o máximo e constante retorno sobre o capital empregado; segundo, atuar através de uma organização preparada para desenvolver com eficácia as suas atividades técnicas e sistêmicas; por fim, orientar e gerenciar a empresa em função de estratégias e conceitos avançados, voltados de forma coesa para a rentabilidade.

As possibilidades que existem para se obter uma boa rentabilidade são algumas, também há decisões que podem auxiliar nesse índice.

Essas alternativas para uma boa rentabilidade são explicadas ainda por Wahba (1993, p. 57) desta forma:

Será necessário explorar todas as possibilidades que resultam em aumento do volume de vendas e racionalizem os ativos fixos e tecnológicos, reduzindo os custos e ativos que não acrescentem valor. Tudo deverá conduzir a uma operação mais econômica e a uma redução de estoques; à obtenção de recursos financeiros a custo mais baixo e ao usufruto pleno de incentivos e subsídios, diretos e indiretos.



É importante buscar maximizar o retorno, através de um movimento intenso destinado a redução de impostos e conseguir um rol de benefícios, diretos e indiretos, e aplicações financeiras dos excessos de caixa. (WAHBA, 1993).

Algumas sugestões para que a empresa aumente sua rentabilidade são: melhorar o giro dos investimentos e/ou melhorar a margem líquida das vendas. Para melhorar o giro dos investimentos a empresa deverá aumentar as vendas em proporção maior que os aumentos dos investimentos, ou diminuir os investimentos em proporção maior que a queda das vendas, neste caso, as estratégias poderiam ser: redução no volume de compras, girar melhor os estoques existentes na empresa e administrar melhor a cobrança dos valores a receber. (FERRÃO; JOANELO, 2013).

Para cada realidade empresarial, para cada ramo de negócios existe uma gama de possibilidade e idéias pra manterem a rentabilidade de forma positiva. Vale cada empresário, executivo, empreendedor avaliar seus números e a melhor forma de alcançar esse objetivo.

Para mensurar a lucratividade de uma empresa é importante conhecer os conceitos de Gestão Estratégica de Custos.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

A concepção denominada Gestão Estratégica de Custos, de acordo com a visão de alguns autores, dentre os quais Nakagawa (1991), está voltada para outros aspectos que guardam uma relação estreita com as mudanças organizacionais trazidas pelo advento da globalização, tais como: aperfeiçoamento contínuo, concentração em atividades que produzem efetiva geração de valor para o cliente, metas e condicionantes de custo ditadas pelo mercado (e não mais por fatores internos de custo), contabilidade e custos baseado em atividades.

Conforme Shank e Govindarajam (1997, p. 4) a gestão estratégica de custos é

uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que elementos estratégicos tornam-se mais consistentes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter vantagem competitiva.

A Gestão Estratégica de Custos para Anderson (2006) tem o objetivo de alinhar a estrutura de custos e despesas da empresa para otimizar o seu desempenho, conforme sua estratégia. O autor complementa dizendo que a gestão dos custos é apenas uma parte do complexo desafio de maximizar lucros em longo prazo.

É imprescindível para uma eficiente gestão de custos, conhecer conceitos das terminologias que abrangem essa questão estratégica.

### **2.2.1 Desembolsos, gastos, perdas e desperdícios**

Os desembolsos podem ser compreendidos como saídas de dinheiro do caixa ou do banco devido ao pagamento de uma compra efetuada a vista ou de uma obrigação assumida anteriormente, como por exemplo: compra de matéria-prima a vista, pagamento de salários a funcionários, entre outros. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

“Gasto é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não”. (BORNIA, 2009, p. 15) Bornia (2009) diferencia gasto e desembolso ao explicar que o ato de pagamento define o desembolso, mas o gasto ocorre independente do pagamento no ato ou mais adiante.

“Dependendo da aplicação, o gasto poderá ser classificado em custos, despesas, perdas ou desperdícios.” (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999, p. 16).

São consideradas perdas os gastos extraordinários ou involuntários que não geram um novo bem ou serviço e receitas, são alocados diretamente no resultado do período em que ocorrem. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

Desperdício é definido por Bornia (2009, p. 17) como “esforço econômico que não agrega valor ao produto da empresa e nem serve para suportar diretamente o trabalho efetivo”.

No mundo corporativo e na economia globalizada, ter desperdícios é gerar prejuízo, pois eles não podem ser incorporados ao preço. A identificação e eliminação do desperdício é fator importante no sucesso ou fracasso de um negócio. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999.)

## 2.2.2 Custos

Os custos são os gastos efetuados no processo produtivo ou na prestação de serviços e têm por objetivo produzir um bem e/ou oferecer, realizar um serviço. (BRUNI; FAMÁ, 2004; MARTINS, 2001).

A definição apresentada por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 16) para custos é:

gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços. [...] não existem despesas de produção, pois todos os gastos incorridos no processo produtivo são classificados como custos.

Os custos podem ser classificados quanto a sua apropriação aos produtos, ou seja, pela facilidade de alocação em Custos Diretos e Indiretos, e quanto ao nível, ou seja, volume de atividades em Custos Fixos, Variáveis ou Semivariáveis/Semifixo. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999, p. 20).

### 2.2.2.1 Custos Diretos

Custos Diretos, segundo Hansen (apud ATZ, 2011, p. 16) são:

os custos que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando existir uma medida de consumo (quilos, horas de mão de obra ou de máquina, quantidade de força consumida etc.) Em geral, identificam-se com os produtos e variam na proporção da quantidade produzida.

Desta forma Atz (2011, p. 16) afirma que os “custos diretos são aqueles que não apresentam a necessidade de critérios de rateio, porque há uma medida objetiva de seu consumo na fabricação, por exemplo, matéria-prima, embalagens e a mão de obra direta”.

Para Leone (2000, p. 49), os custos diretos “podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São os custos diretamente identificados a seus portadores”.

Custos diretos são relacionados com as unidades de alocação de custos, ou seja, aos produtos, aos processos, setores, clientes, etc. Alguns exemplos de custos diretos relacionados aos produtos são matéria-prima e mão de obra direta. (BORNIA, 2009).

### 2.2.2.2 Custos Indiretos

De acordo com Martins (2008, p. 49), Custos Indiretos são os que:

não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias etc.). São os Custos Indiretos com relação aos produtos.

De outra forma, pode-se dizer que não são facilmente identificados com o objeto de custeio e que, às vezes, por causa da sua não relevância, alguns deles são alocados através de rateios. São custos que não podem ser apropriados de forma direta e assim sendo, precisam de rateios. (LEONE, 2000).

De acordo com Atz (2011, p. 16) “rateio é a maneira de alocar os custos indiretos de produção aos produtos de fabricação”. Pode-se, por exemplo, fazer o rateio segundo o tempo de utilização do produto; de acordo com o consumo; de acordo com o volume de produção de cada produto, etc. (ATZ, 2011).

Alguns exemplos de custos indiretos são citados por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 25):

- Mão de obra indireta: é representada pelo trabalho realizado nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadoras de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado. Exemplos: indústria: gastos com pessoal responsável pela manutenção dos equipamentos, pelo planejamento e controle da produção, pela supervisão da produção dos diversos produtos etc.; serviços (em uma empresa de auditoria) compreendem os salários e encargos dos instrutores de treinamento de auditores, visto que tais custos não são passíveis de identificação com as diversas auditorias realizadas no período, o que torna impraticável a apropriação, para cada cliente atendido, desses custos com treinamento
- Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do setor fabril, como depreciação das máquinas e equipamentos, valor dos materiais consumidos nas manutenções, seguro contra incêndio e outros acidentes na fábrica, transporte e refeições da mão de obra etc.

Pode-se afirmar que, critérios de rateio, por muitas vezes serem subjetivos, devem ser analisados de maneira contínua e se necessário aplicar a manutenção, pois uma forma de rateio pode vir a afetar e/ou alterar custos de produção e resultados finais do produto em empresas distintas.

### 2.2.2.3 Custos Fixos

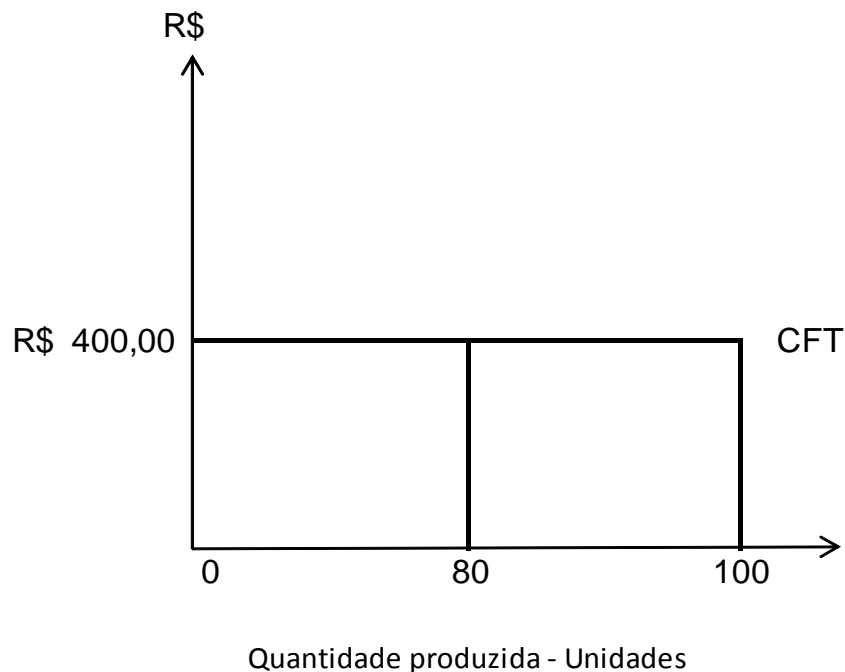
“Custos Fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Por exemplo: aluguel, seguro de fábrica etc.” (CREPALDI, 2009, p. 8).

De acordo com Leone (2000, p. 55), Custos Fixos são custos:

que não variam com a variabilidade da atividade escolhida. Isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie.[...] Quando se diz que os custos fixos permanecem fixos diante das unidades produzidas, a definição está parcialmente correta, mas não é generalizada. É preciso definir os custos fixos como aqueles que não variam com o volume de uma atividade qualquer tomada como medida de referência. [...] o custo fixo quando tomado em seus totais é realmente fixo quando analisado em face da variabilidade da base de volume. Entretanto, se tomados por seus valores unitários em face da unidade de medida da base de volume, o custo fixo é variável.

A maneira de como os Custos Fixos podem ser apresentados é mostrada por Crepaldi (2009, p. 9) através do Gráfico 1:

Gráfico 1: Custos Fixos



CFT = Custo Fixo Total

Fonte: CREPALDI (2009, p. 9)

Exemplo:

R\$ 400,00 de CFT imputados a 80 unidades = R\$ 5,00/u

R\$ 400,00 de CFT imputados a 100 unidades = R\$ 4,00/u

Exemplifica-se que se possui um custo fixo de aluguel no valor de R\$ 400,00. O custo fixo total (CFT) ao produzir 80 unidades é R\$ 400,00 e permanecerá o mesmo ao se produzir 100 unidades, porém o custo unitário por produto será alterado no aumento de produção das unidades. Assim sendo, temos o custo unitário de R\$ 5,00 para 80 unidades produzidas e o custo unitário de R\$ 4,00 para 100 unidades produzidas, ou seja, não variando no conforme o aumento de produção, mas variando no custo unitário por produto produzido.

#### 2.2.2.4 Custos Variáveis

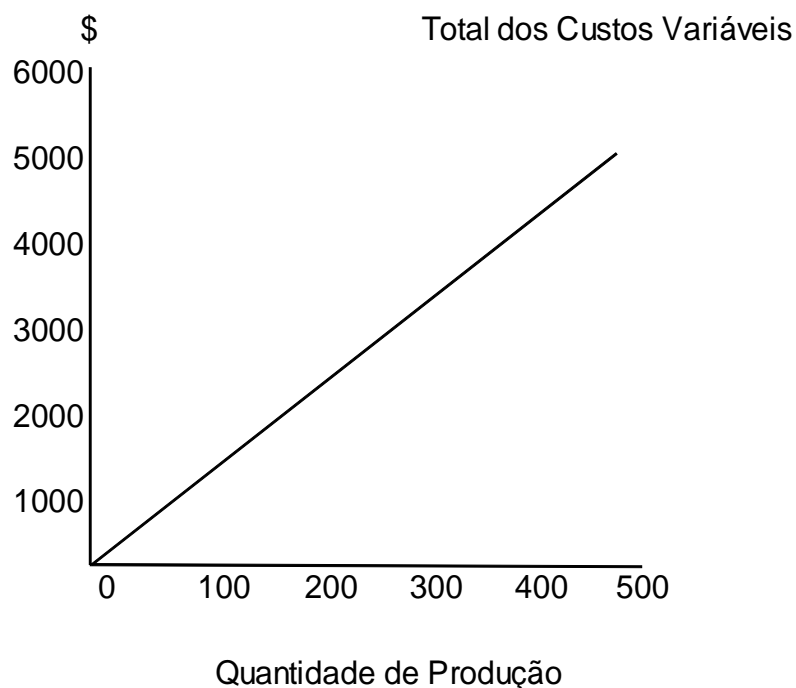
“Custos Variáveis são os que variam proporcionalmente ao volume produzido. Exemplo: matéria-prima, embalagem”. (CREPALDI, 2009, p. 9).

O conceito de Custos Variáveis é complementado por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 22) desta forma:

são os custos que mantêm relação direta com o volume de produção ou serviço. Dessa maneira, o total dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta. Na maioria das vezes, esse crescimento no total evolui na mesma proporção de acréscimo no volume produzido. Os custos variáveis têm as seguintes características: seu valor total varia na proporção direta do volume de produção; o valor é constante por unidade, independentemente da quantidade produzida; a alocação aos produtos ou centros de custos é, normalmente, feita de forma direta, sem a necessidade de utilização de critérios de rateios.

Ainda por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 23), os custos variáveis são demonstrados através do Gráfico 2:

Gráfico 2: Custos Variáveis



Fonte: Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 23).

Exemplifica-se que ao não se produzir nenhuma unidade, o custo será nulo, mas produzindo 100 unidades, tem-se o custo de R\$ 1.000,00. Com a produção de 200 unidades, o custo passa a ser R\$ 2.000,00 e assim sucessivamente. A Tabela 1 apresenta a visualização da afirmação anteriormente colocada.

Tabela 1: Produção e Custos Variáveis

Volume de Produção	Custo Variável Unitário	Custo Total de Produção
100 unidades	R\$ 10,00	R\$ 1.000,00
200 unidades	R\$ 10,00	R\$ 2.000,00

Fonte: ATZ, (2011, p. 19).

Mesmo o custo total variando através do aumento ou diminuição da produção, o custo unitário permanece o mesmo.

### 2.2.2.5 Custos Semifixos ou Semivariáveis

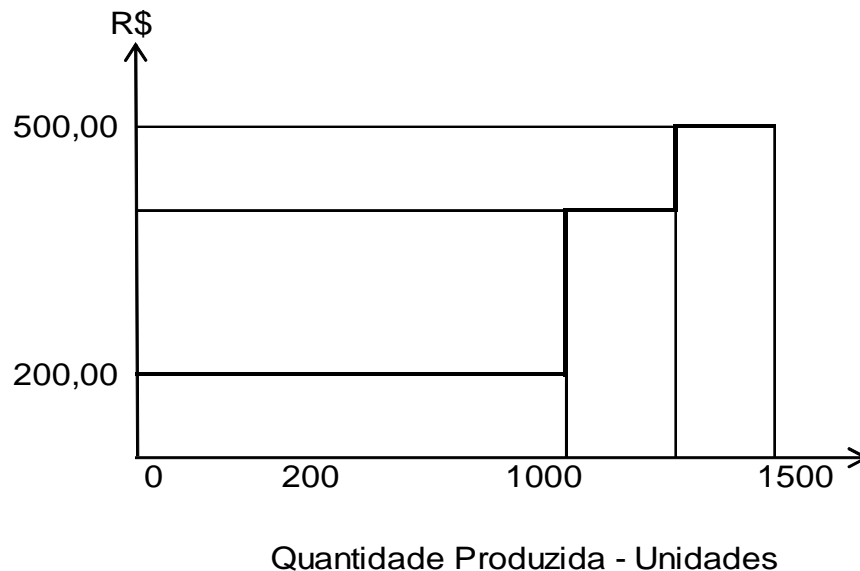
“Custos Semivariáveis ou Semifixos são os custos que variam em função do volume de produção ou venda, mas não exatamente nas mesmas proporções. São considerados fixos até uma determinada parcela, e a partir desse ponto passam a ser variáveis”. (CREPALDI, 2009, p. 9).

Leone (2000, p. 56) complementa o conceito acima ao dizer que:

estes custos [...] guardam uma relação especial com as alterações da base de volume tomada como referência. São custos que, após serem analisados, se verifica que possuem uma parte variável que se comporta como se custo variável fosse e uma parte fixa que se comporta como se custo fixo fosse.

O Gráfico 3 apresentado por Crepaldi (2009, p. 9) demonstra o conceito anteriormente abordado.

Gráfico 3: Custos Semifixos ou Semivariáveis



Fonte: CREPALDI (2009, p. 9)

Exemplo: Energia elétrica da indústria

R\$ 200,00 para fabricar até 1.000 unidades

R\$ 500,00 para fabricar até 1.500 unidades



A energia elétrica é R\$ 200,00 até 1000 unidades produzidas e este valor só altera a partir de 1000 unidades, permanecendo R\$ 500,00 até 1500 unidades, ou seja, custo fixo até determinada unidade, variando após o aumento da produção, não tendo um critério inicialmente definido.

#### 2.2.2.6 Despesas

De acordo com Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 16), as despesas são

gastos relativos aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas e manutenção dos negócios da empresa. Todas as despesas estão diretamente ou indiretamente associadas à realização de receitas. As empresas têm despesas para gerar receitas e não para produzir seus bens e serviços.

Bornia (2009, p. 16) complementa o conceito citado, ao explicar que “despesa é o valor dos insumos consumidos para o funcionamento da empresa e não identificados com a fabricação”.

As despesas podem ser Administrativas, Comerciais, Financeiras e Tributárias (CREPALDI, 2009). Também podem ser classificadas como fixas (Administrativas e Financeiras), variáveis (Comerciais e Tributárias), diretas (Comerciais) e indiretas (Administrativas, Financeiras e Tributárias). (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

As despesas administrativas podem ser consideradas as que são relacionadas com a área de apoio da empresa, como administração geral, finanças, contabilidade, recursos humanos, etc. (CREPALDI, 2009).

As despesas financeiras “são decorrentes da insuficiência de capital de giro próprio da empresa, que é obrigada a buscar e a remunerar capitais de terceiros”. (CREPALDI, 2009, p. 12). Compreende-se como exemplos destas despesas os juros pagos, comissões bancárias, descontos concedidos, etc.

As despesas comerciais “surgem pela necessidade de criar receitas, como propaganda e publicidade, telefone, ou em função de vendas já efetuadas, como comissões, fretes de entregas etc.” (CREPALDI, 2009, p. 12).

As despesas tributárias são “encargos devidos à administração pública em relação aos impostos”. (CREPALDI, 2009, p. 12).

As despesas fixas têm particularidades semelhantes em relação aos custos fixos e são conceituadas por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 21) da seguinte forma:

são as despesas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de atividades geradoras de receitas, independem do volume de vendas ou de prestação de serviços, ou seja, uma alteração no volume de receitas para mais ou para menos não altera o valor total da despesa. Exemplos: salários administrativos, despesas financeiras, despesas com aluguéis e seguros, etc.

As despesas variáveis são semelhantes aos custos variáveis no que diz respeito às vendas. As despesas variáveis de venda se alteram proporcionalmente às variações no volume de receitas. Alguns exemplos de despesas variáveis são: impostos incidentes sobre o faturamento e comissões sobre vendas e serviços. São despesas que podem ser reconhecidas com as receitas geradas e facilmente determinadas. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

As despesas diretas são explicadas por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 25) da seguinte maneira:

são as que podem ser facilmente quantificadas e apropriadas em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços. Exemplos: receita de vendas: para cada bem vendido, é possível identificar o custo incorrido em sua aquisição ou produção, os impostos incidentes sobre o faturamento e as despesas de fretes e seguro de transporte; receita de serviços: para cada serviço prestado, é possível identificar a mão de obra utilizada, os materiais empregados e os impostos incidentes sobre o faturamento.

Despesas indiretas são despesas que não podem ser identificadas com precisão com as receitas geradas. São considerados como despesas do período e que não são distribuídas por tipo de receita. Exemplos: despesas administrativas, financeiras e despesas com imposto de renda e contribuição social. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

Os custos para serem analisados dentro da empresa devem ser abordados através de custeio.

### **2.2.3 Sistemas de Custeio**

Os sistemas de custeio têm relação com os procedimentos de como os custos são registrados e repassados dentro da entidade. É a base da Contabilidade de Custos ligada à decisão de como deve ser mensurado o custo do produto. Pode-se

dizer que o método de custeio é um modelo para a decisão, mensuração e informação.

A definição de sistema de custeio é fornecida por Atz (2010, p. 23) da seguinte forma:

um critério, por meio do qual os custos são apropriados aos produtos, os denominados objetos de custos. De acordo com o sistema adotado, determinados custos podem ou não fazer parte dos custos de produção, ou seja, indicam como e quais os custos que devem fazer parte da apuração do custo do produto. Deste modo, é necessário que a pessoa interessada nas informações fornecidas pela Contabilidade de Custos leve em consideração qual foi o sistema de custeio adotado pela empresa bem como os efeitos sobre a composição dos custos de produção.

Crepaldi (2009, p. 17) esclarece que “custear significa acumular, determinar custos. Custeio ou custeamento são métodos de apuração de custos, maneiras segundo as quais procederemos a acumulação e apuração dos custos”.

A utilização desses sistemas deverá ter conexão com o tipo de empresa, com as particularidades de suas atividades, necessidades gerenciais e, evidentemente, do “custo-benefício” resultante do sistema abordado. (CREPALDI, 2009).

Aborda-se, nos tópicos 2.2.3.1 à 2.2.3.3, os sistemas de custeio: por Absorção, Direto/Variável e Baseado em Atividades.

#### 2.2.3.1 Sistema de Custeio por Absorção

“Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal”. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999, p. 63).

Assim sendo, esse método é consistente e válido para apresentação de demonstrações contábeis e para o pagamento do imposto de renda. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

Para Takakura (2012), o sistema de custeio por Absorção “é aquele que utiliza todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis diretas ou indiretas, para apuração do custo dos produtos”.

Esse método consiste em considerar como Custo de Fabricação (ou de Produção) todos os custos incorridos no processo de Fabricação do período, sejam eles Diretos (Variáveis) ou Indiretos (Fixos). Todos os custos são apropriados aos

produtos fabricados: os Diretos, por meio da apropriação direta, e os Indiretos, por meio de sua atribuição com base em critérios de rateio. (RIBEIRO, 1996).

Aspectos de forma mais específica são abordados por Crepaldi (2009, p. 218) ao complementar que:

Nesse método de custeio, todos os Custos de Produção são apropriados aos produtos do período. Os custos de produção podem ser apropriados diretamente, como é o caso do material direto e mão de obra direta, ou indiretamente, como é o caso dos custos indiretos de fabricação. Os gastos que não pertencem ao processo produtivo, como as despesas, são excluídos. Nele, todos os custos de produção fixos e variáveis são incluídos no custo do produto para fins de custeio dos estoques e por sua vez todas as despesas fixas e variáveis são incluídas. Não é muito utilizado para a tomada de decisões. Os gastos não fabris são excluídos.

Segundo Perez (apud ATZ, 2011), as principais vantagens desse sistema de custeio são:

- garantir a alocação de todos os custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis) e despesas aos produtos, garantindo o alcance do lucro desejado;

- ser ideal para uma visão de longo prazo, pois, teoricamente, todos os custos em longo prazo são variáveis;

- ser adequado para a formação de custos para estoque, e assim atender exigências legais para avaliação de estoques (custo integrado com a contabilidade).

- permitir a apuração dos custos por centros de custos.

As desvantagens do sistema de custeio por Absorção são listadas dessa forma por Perez (apud ATZ, 2011):

- possibilidade de elevar artificialmente os custos de alguns produtos;

- não manifestar a capacidade ociosa da entidade;

- apresentar pouca quantidade de informações para fins gerenciais;

- custos e despesas fixas, normalmente, são do período e não do produto, portanto, para apropriá-los são necessários bases de rateio, cujos critérios são sempre arbitrários, logo nem sempre justos;

- realizar rateios, normalmente, com base em volume físico, podendo não ser um critério adequado para relação de causa e efeito de custo;

- pode causar uma distorção na formação do custo dos produtos e na análise de sua rentabilidade;

- quando se modifica a base de rateio, modifica-se o montante de custo apropriado de cada produto.

Os conceitos são apresentados por Crepaldi (2009) através de um exemplo:

No segundo trimestre de 2012, a indústria Alfa de Produtos Fabris concluiu a produção de 600 unidades do item X2, tendo logrado vender 400 dessas unidades, ao preço unitário de \$120,00. As informações da empresa no período:

- Custo Variável unitário.....\$ 20,00
- Total de Custos Fixos .....\$ 18.000,00
- Despesas variáveis de vendas de .....\$ 2,00 por unidade
- Inexistência de Estoque Inicial de Produtos no período

Com base nessas informações, multiplica-se o total de unidades vendidas pelo preço unitário e se tem que o total de vendas é R\$ 48.000. As despesas de vendas somam R\$ 800,00 pois, para cada unidade vendida, se tem uma despesa variável de venda de R\$ 2,00. Complementando, as informações para Cálculo do Custo dos Produtos Vendidos; do Estoque Final de Produtos; e do Lucro Líquido do período são, pelo Custeio de Absorção:

Custo Fixo unitário - \$ 18.000,00 / 600 unidades = \$ 30,00

Custo Variável por unidade..... \$ 20,00

Custo total unitário ..... \$ 50,00

O DRE da indústria Alfa, utilizado como exemplo, é apresentado na Tabela 2:

Tabela 2: DRE - Indústria Alfa

DRE	
VENDAS	R\$ 48.000,00
CMV	R\$ 20.000,00
LUCRO BRUTO	R\$ 28.000,00
(-) Despesas Variáveis	R\$ 800,00
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 27.200,00

Fonte: Crepaldi (2009).

Para a apuração do Estoque Final, calcula-se o que não foi vendido pelo valor do custo total unitário, resultando então em R\$ 10.000,00.

Vê-se que os custos dos departamentos de serviço são distribuídos aos departamentos de produção e, após, rateados a cada produto individualmente.

#### 2.2.3.2 Sistemas de Custeio Variável/Direto

O Sistema de Custeio Variável/Direto considera como Custo de Fabricação (ou de Produção) somente os Custos Diretos ou Variáveis, sendo os Custos Indiretos ou Fixos alocados com as Despesas Operacionais normais da empresa industrial. (RIBEIRO, 1996).

Têm-se uma dimensão maior sobre o esse sistema de custeio, a partir da explanação de Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 184) que trazem o seguinte esclarecimento:

Este sistema fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção e vendas em gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção e vendas oscilantes dentro de certos limites.

Esse sistema de apuração de custos depende de um adequado suporte no sistema contábil, na forma de um plano de contas que separe, já no estágio de registro dos gastos, os custos variáveis e os custos fixos de produção, com adequado rigor.

Bornia (2009) explica que “o custeio variável está relacionado principalmente com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo, quando os custos variáveis tornam-se relevantes e os custos fixos, não”.

As decisões da empresa tem embasamento na produção de cada artigo, visando a tirar o máximo de proveito da situação. Nesse caso, os únicos custos relevantes são os custos variáveis, pois os custos fixos independem da produção. (BORNIA, 2009).

Bornia (2009) exemplifica os conceitos abordados exemplificando que uma determinada empresa, em um período, produziu 80.000 unidades. Os custos totais do período atingiram \$ 1.400.000, sendo \$ 1.000.000 de custos fixos e \$ 400.000 de custos variáveis. O custo do produto é \$ 5,00 ( $400.000/80.000$ ), ou seja, apenas o que o custeio variável considera. O restante (\$ 1.000.000) é custo do período.

Quando se aborda Sistema de Custeio Variável/Direto, é coerente englobar a Margem de contribuição e a sua importância nesse processo, pois o que resulta na Margem de Contribuição é o fato de que “todos os custos e despesas variáveis

(inclusive as despesas de vendas e administração) são deduzidos da Receita de Vendas, embora as despesas variáveis não façam parte do custo do produto”. (CREPALDI, 2009, p. 225).

Para Crepaldi (2009, p. 225) “a Margem de Contribuição representa o valor que cobrirá os Custos e Despesas fixos da empresa e proporcionará o lucro”.

De acordo com Vanderbeck e Nagy (2003 p. 409), Margem de Contribuição é “o termo comumente usado no custeio direto para designar a diferença entre vendas e o custo dos produtos vendidos é margem de contribuição”.

A Margem de Contribuição é de suma importância para esse custeio assim como para as decisões gerenciais, sendo definida pela diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis, ou melhor, é a parcela do preço de venda que ao ultrapassar os custos e despesas variáveis, absorverá os custos fixos e daí sim, visar a formação do lucro. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999).

As fórmulas da Margem de Contribuição Total e Unitária são apresentadas nos Quadros 1 e 2:

Quadro 1: Margem de Contribuição Total

Margem de Contribuição Total
$MC = RV - CV$
MC = Margem de Contribuição
RV = Vendas Totais
CV/DV = Custo/Despesa Variável Total

Fonte: CREPALDI (2009).

Quadro 2: Margem de Contribuição Unitária

Margem de contribuição unitária (MC/U):
$MC/U = PV/U - CV/U$
MC/U = Margem de contribuição unitária
PC/U = Preço de venda unitário
CV/DV/U = Custo/Despesa variável unitário

Fonte: CREPALDI (2009).

Para complementos da análise, utiliza-se também o cálculo da margem de contribuição ponderada, que é calculada considerando a participação do respectivo

produto nas vendas totais, como um peso da ponderação. (BERNARDI, 2009). É desta forma calculada:

$$\text{Margem de Contribuição} \times \% \text{ Participação no Faturamento Total}$$

O método da Margem de Contribuição Ponderada foi desenvolvido em função do reconhecimento de que cada coproduto, apesar de ser elaborado parcialmente por meio de um processo produtivo conjunto, ele possui características próprias que os diferenciam entre si. Tais diferenças representam complexidades específicas de várias naturezas. (SOUZA; DIEHL, 2009).

A principal crítica a esse método centra-se na subjetividade do fator de ponderação que será adotado, sendo decidido a critério de cada empresa. Esse procedimento poderá, em maior ou menor escala, diminuir a subjetividade e arbitrariedade implícita ao método.

Segundo Martins (apud ATZ, 2011, p. 34), as principais vantagens desse sistema de custeio são:

- os custos dos produtos são mensuráveis objetivamente, pois não sofrem processos arbitrários de rateio para alocação dos produtos;
- os dados necessários para análise das relações custo-volume-lucro são obtidos da contabilidade;
- é mais fácil seu entendimento por parte da gerência, pois os dados são mais próximos da realidade da fábrica, possibilitando a correta avaliação do desempenho do setor;
- o custeio variável permite mais clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisão.

E as desvantagens desse custeio são expostas de forma clara por Martins (apud ATZ, 2011, p. 35):

- não é admitido pela legislação do IR para fins de avaliação de estoques;
- a separação de custos fixos e variáveis não é fácil nem clara, como parece;
- é um sistema de custeio para decisões de curto prazo, por envolver custos variáveis em sua análise, sem considerar os custos fixos na formação do custo do produto;
- para empresas com uma estrutura de custos e despesas fixas significativas, o fato de isolar esse montante e considerá-lo como do "mês" não é muito simples nem Fácil.

Leva-se em conta a necessidade atual de determinada empresa, se ela optar por esse custeio, deve extrair o que há de mais vantajoso nesse método e suprir as deficiências com outras ferramentas de apoio.



### 2.2.3.3 Sistema de Custeio ABC

O sistema de custeio ABC pode ser entendido como uma transformação e/ou renovação dos Sistemas por Absorção e Variável, mas quando se fala de atividades envolvidas no processo, vê-se como aprofundamento do Sistema de Custeio por Absorção. Esse custeio foi desenvolvido para facilitar a análise estratégica de custos, relacionadas com as atividades que geram impacto na empresa. (ATZ, 2011).

Bornia (2009, p. 111) acredita que “a ideia básica do ABC é tomar os custos das várias atividades da empresa e entender seu comportamento, encontrando bases que representem as relações entre os produtos e essas atividades”. E assim, dessa forma, tornar o cálculo dos custos dos produtos mais acurado.

O conceito do ABC trazido por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 227) dá-se da seguinte forma:

o ABC é uma técnica de controle e alocação de custos que permite: identificar os processos e as atividades existentes nos setores produtivos, auxiliares ou administrativos de uma organização, seja qual for sua finalidade (industrial, prestadora de serviços, instituição financeira, entidade sem finalidade lucrativa etc); identificar, analisar e controlar os custos envolvidos nesses processos e atividades; atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetros a utilização dos direcionadores (ou geradores) de custos.

O ABC tem como premissa aperfeiçoar o custeamento dos produtos, através de medições percebíveis e transparentes dos custos fixos diretos, com base no aprofundamento das atividades geradoras desses custos para acumulação de forma diferenciada dos custos dos diversos projetos e produtos da empresa. (ATZ, 2011).

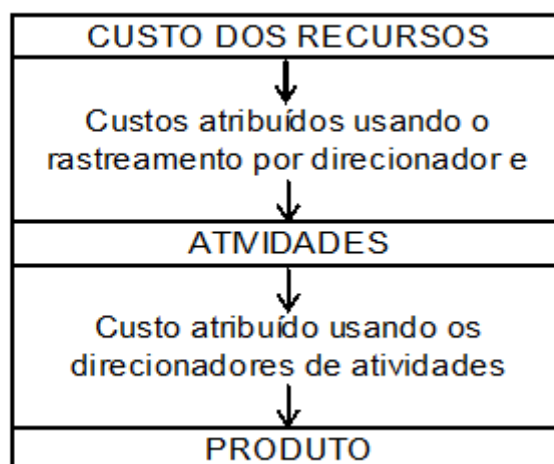
A preocupação e a responsabilidade maior do ABC é determinar os recursos, atividades e objetos de custos, determinando o que foi gasto, onde foi gasto e para que foi gasto.

Atz (2011, p. 36) explica isso ao afirmar que:

a ideia básica é atribuir primeiramente os custos às atividades que os originaram. Em seguida, deve-se atribuir os custos das atividades aos produtos (objetos de custos). Sendo assim, primeiramente faz-se o rastreamento dos custos causados por atividade, atribuindo-lhes esses custos; posteriormente verificam-se como os portadores finais de custos consumiram serviços das atividades, atribuindo-lhes os custos definidos.

Através do Quadro 3, pode-se visualizar o Modelo do Custeio Baseado em Atividade:

Quadro 3: Modelo do Custeio Baseado em Atividade



Fonte: Hansen e Mowen (2003, p. 393).

Um sistema de custeio baseado em atividade (ABC), primeiramente identifica os custos para atividades e, em seguida os identifica para os produtos e outros objetos de custo. A primeira percepção é que as atividades consomem recursos, e os produtos e outros objetos de custo consomem atividades. (HANSEN; MOWEN 2003).

Ainda de acordo com o autor mencionado, há seis etapas fundamentais na projeção de um sistema ABC: (1) identificar, definir e classificar as atividades e os atributos-chave; pois são as atividades o foco do custeio baseado em Atividades, elas representam ações empreendidas ou trabalho realizado por equipamentos, por pessoas, etc.(2) atribuir o custo dos recursos para as atividades; (3) atribuir o custo de atividades secundárias para atividades primárias; (4) identificar os objetivos de custo e especificar o montante de cada atividade consumida por objeto de custo específico; (5) calcular as taxas de atividades primárias; e (6) atribuir os custos de atividades aos objetos de custo.

As etapas para o cálculo dos custos dos produtos pelo ABC são reafirmadas de forma sintética e simplificada por Bornia (2009, p. 114), são elas: “1. Mapeamento das atividades; 2. Distribuição dos custos às atividades; 3. Distribuição dos custos das atividades indiretas até as diretas; 4. Distribuição dos custos dos produtos”.

No custeio ABC são desenvolvidos e aplicados os seguintes conceitos por Perez, Oliveira e Costa (1999, p. 227):

**PROCESSO:** cadeia de atividades interdependentes, necessárias para gerar um produto ou serviço. Exemplos:- processo de montagem de bicicletas;- processo de montagem de automóveis;- processo de compras;- processo de seleção.

**FUNÇÃO:** conjunto de atividades com um fim comum dentro de uma empresa. As funções correspondem aos centros de custos e de despesas estabelecidos no organograma da empresa. Um processo pode ser desenvolvido com base em diversas funções.

**ATIVIDADE:** conjunto de tarefas necessárias para o atendimento das metas das funções. É qualquer evento necessário para o processo e que consome recursos da empresa ou da entidade.

**TAREFA:** é um detalhamento da atividade.

**OPERAÇÕES:** são as ações ou menores unidades de medidas de uma rotina operacional. São executadas pela ação humana, de máquinas e equipamentos. Diferenciam-se das tarefas e atividades por permitirem sua visualização.

**DIRECIONADOR DE CUSTOS:** forma como as atividades consomem recursos. Serve para custear as atividades. Demonstra a relação entre o recurso consumido e as atividades. Exemplo: como a atividade “montagem de quadros” consome recursos?

**DIRECIONADOR DE ATIVIDADES:** forma como os produtos ou serviços consomem atividades. Serve para custear os produtos ou serviços. Demonstra a relação entre as atividades e os produtos ou serviços. Exemplo: como os produtos consomem a atividade “montagem de quadros”?

No custeio por atividades, somente são custeadas as atividades. As tarefas e operações servem como subsídio para melhor conhecimento das atividades e definição dos direcionadores de custos e atividades. (PEREZ; OLIVEIRA; COSTA, 1999, p. 227).

As vantagens do ABC são descritas dessa forma por Perez (apud ATZ, 2011):

- proporcionar informações gerenciais para auxiliar na tomada de decisão das empresas, verificando quais as atividades dispendem mais custo e quais não agregam valor;

- apropriar os custos do produtos conforme as atividades que os consomem;
- possuir informações gerenciais mais fidedignas por meio da redução do rateio;
- analisar atividades que agregam e que não agregam valor, identificando de forma mais clara onde os itens de custos estão sendo consumidos;
- ideal para análises de longo prazo, pois necessita a implantação, a permanência e a revisão dos controles internos;
- permitir a identificação de qual atividade está causando o custo, buscando sua redução;
- pode ser utilizado em setores para análises específicas, de maneira paralela à contabilidade da empresa.

As desvantagens são apontadas por Perez (apud ATZ, 2011) que faz as seguintes colocações:

- a legislação do IR não permite esse custeio para fins de avaliação de estoques;
- difícil implantação em virtude de sua complexidade e muitos detalhes, pois, muitas vezes, é difícil extrair as informações da contabilidade;
- necessidade de reorganização da empresa antes de sua implantação;
- a empresa deve possuir um sistema de custeio e um forte controle de custos, com controles e revisões constantes;
- difícil integração das informações entre departamentos;
- custos elevados de implantação.

Uma observação feita por Bornia (2009, p. 119) traz alguns aspectos relevantes sobre o custeio ABC:

O custeio baseado em atividades parte da suposição de que atividades geram custos. Os produtos usam atividades e absorvem os custos gerados por elas. O objetivo inicial desse método era eliminar as distorções causadas pelos métodos convencionais ao empregar bases de rateio que não reconheciam os custos de complexidade. Dessa maneira, a análise dos custos indiretos é mais acurada nos métodos tradicionais. A análise das despesas de estrutura é também superior às feitas por esses métodos. As informações fornecidas pelo ABC servem para dirigir a atenção da gerência às atividades responsáveis pelos custos, possibilitando maior visualização dos impactos causados por decisões e melhor controle dos custos fixos.

Esse é um modelo de apoio a decisões de longo prazo, pois considera que a atuação sobre as atividades provocará modificações nos custos fixos.

O mapeamento dos custos e atividades na empresa, e assim a identificação dos mesmos são boas maneiras de visualizar o desempenho e os valores dispendidos na empresa, quais atividades agregam valor e quais as que não agregam. A partir dessa informação, podem ser feitos planos de ações e até tomada de decisões sobre tais atividades, a fim de superar falhas e/ou lacunas existentes nos sistemas de Absorção/ Integral e Direto/Variável, que geralmente direcionam para um determinado departamento, dificultando o controle.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo são apresentados técnicas e métodos considerados mais convenientes para a elaboração do estudo e atingir o objetivo proposto.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A técnica de pesquisa utilizada neste trabalho é o estudo de caso, o qual, conforme o autor Yin (2001) é usado como instrumento no levantamento das informações, e em geral, quando o pesquisador tem pouco controle sobre o evento e quando é focalizado um fenômeno atual dentro de alguma situação de vida real.

Fachin (2003, p. 45) afirma que:

Este método é caracterizado por ser um estudo intensivo. [...] leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

A pesquisa do assunto em questão aprofunda o conhecimento dos processos dentro do negócio, observando algumas formas de apresentação desses fatos.

Roesch (2009, p. 201) explica que o estudo de caso “permite o estudo de fenômenos em profundidade, dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

A estratégia de pesquisa utilizada em maior proporção do estudo é a Quantitativa Descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), consiste em investigações empíricas, que objetivam o delineamento ou análise das informações principais ou decisivas de um fato. Podem ser usadas nessa estratégia, técnicas como entrevistas e procedimentos de amostragem.

Ainda para o mesmo autor, a análise quantitativa se efetua com toda informação numérica resultante da investigação, que se apresentará como um conjunto de quadros, tabelas e medidas.

Diehl (2004) ainda define a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

Esse foi o foco para a pesquisa, uma vez que se pesquisou e analisou dados, relatórios de despesas, custos e se apurou a lucratividade.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise do estudo é a cantina Espaço do Sabor, localizada na Faculdade Cesuca em Cachoeirinha/RS. O seu porte é considerado pequeno, contando com 10 funcionários, divididos em três turnos.

Fizeram parte dessa pesquisa o sócio proprietário e a gerente de forma a fornecer dados de caráter gerenciais.

Essa empresa foi escolhida por ser um negócio familiar, além da facilidade de acesso às informações, e com o objetivo de trazer melhorias para o negócio, principalmente referente a lucratividade.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados, utilizou-se as técnicas de Levantamento bibliográfico, observação participante, planilhas e documentos fiscais. A coleta de dados enfatizou números (ou informações conversíveis em números) que permitiram verificar a ocorrência ou não das conseqüências, e daí então a formação do resultado e apontamentos relevantes do que foi coletado.

Segundo Fachin (2003, p. 126),

Entende-se por levantamento bibliográfico o material constituído por dados primários ou secundários que possam ser utilizados pelo pesquisador. A pesquisa bibliográfica compreende a consulta a livros e periódicos, e estes servem como meio de atualização, uma vez que são publicados mais rapidamente que os livros.

O levantamento bibliográfico é utilizado para aprofundar conceitos, esclarecer dúvidas e intensificar o estudo. A localização das fontes foram a biblioteca, além de pesquisa na internet, leituras de teses, dissertações, periódicos. A pesquisa bibliográfica é importante na construção de teorias e conceitos pertinentes ao trabalho.

Foram solicitadas listagens, planilhas com os dados da empresa, dados esses que continham relação de produtos vendidos e também o fluxo de caixa.

De acordo com Roesch (2009, p. 161), a observação participante, especificamente a de forma aberta é “quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo”. Portanto, a observação participante dar-se-á pelo pesquisador que irá atuar junto com os envolvidos, dialogando, interpretando os acontecimentos e conhecendo o funcionamento das atividades. Eventualmente, foram feitos alguns questionamentos, de forma a esclarecer algumas dúvidas e dados dos relatórios.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme Roesch (1999), a análise de dados é importante, pois permite conclusões a partir dos itens coletados, os quais constituem um fluxo de informações a serem verificados.

Gil (2002) salienta que a análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de uma forma tal que permita o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

A técnica utilizada para análise de dados foi a tabulação das informações obtidas. Nessa análise foram apresentadas informações em quadros comparativos, tabelas e gráficos e interpretou-se dados fundamentados em todo referencial bibliográfico revisado.

### 3.5 LIMITAÇÕES

Qualquer que seja o método de pesquisa adotado em um trabalho científico, sempre apresentará limitações.

Nesta pesquisa utilizaram-se basicamente informações passadas pelo proprietário. Pode-se, assim, apresentar como limitações, a falta de organização no que diz respeito ao controle dos custos, das despesas e das receitas da empresa, podendo isso, em alguns casos, ter prejudicado os resultados e as conclusões apresentadas. Destaca-se que apesar de a empresa honrar suas obrigações financeiras, e ter um bom faturamento, as sócias não possuíam um controle do que seria a diferença entre o lucro e o custo dos valores a receber referente aos produtos vendidos em longo prazo.



Outra limitação foi o período pesquisado na empresa, sendo o mesmo realizado nos meses de março a maio de 2013, caso o período tivesse sido maior os resultados obtidos poderiam ter sido diferentes.

A falta de local para consulta de informações, referente ao período estudado foi outra limitação importante, uma vez que a empresa não possuía um arquivo onde fosse possível fazer consultas sobre períodos anteriores ou ainda de produtos em estoque.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse tópico são apresentadas e analisadas as informações, dados e tabelas pertinentes ao objetivo geral do estudo de caso, referentes aos meses de Março, Abril e Maio do presente ano. O estudo teve sua aplicação na Cantina Espaço do Sabor.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMRESA

A empresa surgiu de um convite dos proprietários da Faculdade Cesuca, de Cachoeirinha, em Julho/2011, para que Airton da Silva Ricardo, até então, empregado há 12 anos numa multinacional, assumisse o economato da cantina da faculdade e montasse o seu próprio empreendimento.

Em Novembro/2011, iniciaram-se as análises e avaliações para que a empresa começasse a funcionar, através de visitas a outros estabelecimentos gastronômicos das principais unidades de ensino de Porto Alegre e Grande POA, buscando informações e trocas de idéias sobre o mercado e fornecedores.

A empresa tem como proprietário Airton da Silva Ricardo, que juntamente com sua esposa e uma amiga pessoal, hoje gerente operacional, idealizaram o projeto.

Em março/2012 começou o atendimento da empresa aos alunos e funcionários da Faculdade Cesuca, depois da instalação de equipamentos, todos novos, e implantação de processos operacionais. Ao todo são nove colaboradores, envolvidos no trabalho diário em turno integral, das 08 horas até às 22 horas.

Atualmente, a empresa fatura, em média, R\$ 600.000,00 ao ano nos períodos letivos, atendendo diariamente em torno de 780 alunos ao ticket médio de R\$ 4,30, ou seja, este valor corresponde ao consumo médio por dia, de cada aluno.

Desde o início das atividades, já obteve consultoria junto ao SEBRAE nas áreas de Marketing, finanças e atualmente está concluindo um trabalho de remodelação de layout da Cantina, orientada pelo SEBRAELOG.

### 4.2 VALORES REALIZADOS DE RECEITAS

As receitas de vendas e o preço de venda praticado são apresentados nas Tabelas 2, 3 e 4 distribuídas por Segmento/Produto.

Tabela 3: Receitas/Março-2013

Quantidade	SEGMENTO / PRODUTO	Preço de venda	Total de Vendas	Participação no Faturamento Total
60	ALA-MINUTAS	R\$ 12,50	R\$ 750,00	1,54%
16	LASANHAS	R\$ 8,00	R\$ 128,00	0,26%
153	IOGURTE	R\$ 2,25	R\$ 344,25	0,71%
1820	LANCHES		R\$ 8.350,00	17,12%
640	Hamburguer	R\$ 4,75	R\$ 3.040,00	6,23%
820	Cachorro quente	R\$ 4,50	R\$ 3.690,00	7,57%
360	Sanduche Natural	R\$ 4,50	R\$ 1.620,00	3,32%
454	SALADA DE FRUTA	R\$ 3,50	R\$ 1.589,00	3,26%
2905	SALGADOS	R\$ 3,50	R\$ 10.167,50	20,85%
53	SORVETE	R\$ 3,75	R\$ 198,75	0,41%
6334	BEBIDAS		R\$ 13.661,01	28,01%
465	Suco Lata	R\$ 3,00	R\$ 1.395,00	2,86%
1849	Refrigerante Lata	R\$ 2,75	R\$ 5.084,51	10,43%
2743	Refrigerante 250 ml	R\$ 1,50	R\$ 4.114,50	8,44%
970	Agua Mineral	R\$ 2,00	R\$ 1.940,00	3,98%
292	Refrigerante 600 ml	R\$ 3,50	R\$ 1.022,00	2,10%
15	Energético	R\$ 7,00	R\$ 105,00	0,22%
3236	BOMBONIERE		R\$ 6.391,50	13,11%
938	Balas e Chicletes	R\$ 1,50	R\$ 1.407,00	2,89%
386	Bolacha recheada	R\$ 2,00	R\$ 772,00	1,58%
388	Salgado tipo pastelina	R\$ 2,50	R\$ 970,00	1,99%
746	Chocolate	R\$ 2,00	R\$ 1.492,00	3,06%
778	Salgadinhos	R\$ 2,25	R\$ 1.750,50	3,59%
2520	CAFÉ		R\$ 6.900,00	14,15%
440	Expresso	R\$ 1,50	R\$ 660,00	1,35%
2080	Cre moso	R\$ 3,00	R\$ 6.240,00	12,80%
82	PIZZA	R\$ 3,50	R\$ 287,00	0,59%
FATURAMENTO			R\$ 48.767,01	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Tabela 3, os segmentos/produtos que mais geraram valores foram os Salgados, que incluem empadas, pastéis, folhados, Bebidas e Lanches e em seguida, as vendas de Café e Bomboniere.

A participação das Bebidas no Faturamento do mês é 28,01%, e os itens deste segmento que mais contribuem para esta participação são os refrigerantes em

lata e os refrigerantes 250 ml, que representam respectivamente, 37% e 30%, somando junto 67% das vendas deste Segmento.

Alguns segmentos não têm participação relevante no faturamento do mês de Março, como a Lasanha, Ala-minuta, Pizza, Sorvetes, Salada de Frutas e os iogurtes. A razão pelas vendas das Ala-minutas e das Lasanhas não terem grande participação, se deve ao fato de que elas fazem parte das vendas somente aos sábados e são feitas por pedido antecipado, considerando que no mês em questão, ainda não havia aulas nos cursos de extensão, idiomas, pré-vestibular e especialização. Dessa forma, comparando com as vendas de outros segmentos, a participação fica, de fato, pequena, pois elas representam respectivamente, 1,54% e 0,26% do Faturamento do mês, pois os segmentos voltados à lancheria alavancam muito as vendas da Cantina.

No mês de Março, foram 20 dias úteis de vendas na Cantina, acrescentado ao fato de que, de uma forma geral, há absenteísmo na primeira semana de aula, em torno de 40 alunos por dia.

Tabela 4: Receitas/Abril-2013

Quantidade	SEGMENTO / PRODUTO	Preço de Venda	Total de Vendas	Participação no Faturamento Total
153	ALA-MINUTAS	R\$ 12,50	R\$ 1.912,50	3,24%
3	LASANHAS	R\$ 8,00	R\$ 24,00	0,04%
228	IOGURTE	R\$ 2,25	R\$ 513,00	0,87%
1952	LANCHES		R\$ 8.971,50	15,22%
750	Hamburguer	R\$ 4,75	R\$ 3.562,50	6,04%
842	Cachorro quente	R\$ 4,50	R\$ 3.789,00	6,43%
360	Sanduche Natural	R\$ 4,50	R\$ 1.620,00	2,75%
401	SALADA DE FRUTA	R\$ 3,50	R\$ 1.403,50	2,38%
3700	SALGADOS	R\$ 3,50	R\$ 12.950,00	21,97%
43	SORVETE	R\$ 3,75	R\$ 161,25	0,27%
7034	BEBIDAS		R\$ 15.326,82	26,00%
599	Suco Lata	R\$ 3,00	R\$ 1.797,00	3,05%
2042	Refrigerante Lata	R\$ 2,75	R\$ 5.615,50	9,53%
3031	Refrigerante 250 ml	R\$ 1,50	R\$ 4.546,50	7,71%
985	Agua Mineral	R\$ 2,00	R\$ 1.970,00	3,34%
355	Refrigerante 600 ml	R\$ 3,50	R\$ 1.242,50	2,11%
22	Energético	R\$ 7,00	R\$ 155,32	0,26%
	BOMBONIERE		R\$ 8.205,25	13,92%
1153	Balas e Chicletes	R\$ 1,50	R\$ 1.729,50	2,93%
588	Bolacha recheada	R\$ 2,00	R\$ 1.176,00	1,99%
453	Salgado tipo pastelina	R\$ 2,50	R\$ 1.132,50	1,92%
872	Chocolate	R\$ 2,00	R\$ 1.744,00	2,96%
1077	Salgadinhos	R\$ 2,25	R\$ 2.423,25	4,11%
3173	CAFÉ		R\$ 8.635,50	14,65%
589	Expresso	R\$ 1,50	R\$ 883,50	1,50%
2584	Cremoso	R\$ 3,00	R\$ 7.752,00	13,15%
243	PIZZA	R\$ 3,50	R\$ 850,50	1,44%
FATURAMENTO			R\$ 58.953,82	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A Receita teve um aumento em torno de aproximadamente 21% em relação ao mês anterior, conforme se observa na Tabela 4 comparando à Tabela 3. Observa-se que a maioria dos segmentos teve aumento nas vendas, justificadas pelo fato de no mês de Abril iniciarem cursos de extensão, especialização, idiomas e pré-vestibular, e também pelos 22 dias úteis trabalhados, comparado aos dias úteis trabalhados em Março. Com isso, a venda de Ala-minuta aumentou em 93 unidades, pois a procura pelo almoço tornou-se propícia, um fato muito bom para a Cantina, que deveria refletir e analisar a possibilidade deste segmento ser oferecido também nos dias da semana. Percebe-se que os mesmos segmentos/produtos que participam mais significativamente no faturamento do mês de março, permanecem em abril.

Tabela 5: Receitas/Maio-2013

Quantidade	SEGMENTO / PRODUTO	Preço de Venda	Total de vendas	Participação no Faturamento Total
105	ALA-MINUTAS	R\$ 12,50	R\$ 1.312,50	2,52%
43	LASANHAS	R\$ 8,00	R\$ 344,00	0,66%
217	IOGURTE	R\$ 2,25	R\$ 488,25	0,94%
1867	LANCHES		R\$ 8.574,00	16,48%
690	Hamburguer	R\$ 4,75	R\$ 3.277,50	6,30%
755	Cachorro quente	R\$ 4,50	R\$ 3.397,50	6,53%
422	Sanduche Natural	R\$ 4,50	R\$ 1.899,00	3,65%
204	SALADA DE FRUTA	R\$ 3,50	R\$ 714,00	1,37%
3729	SALGADOS	R\$ 3,50	R\$ 13.051,50	25,09%
18	SORVETE	R\$ 3,75	R\$ 67,50	0,13%
3447	BEBIDAS		R\$ 8.049,57	15,48%
312	Suco Lata	R\$ 3,00	R\$ 936,00	1,80%
1346	Refrigerante Lata	R\$ 2,75	R\$ 3.701,50	7,12%
1069	Refrigerante 250 ml	R\$ 1,50	R\$ 1.603,98	3,08%
506	Agua Mineral	R\$ 2,00	R\$ 1.012,77	1,95%
198	Refrigerante 600 ml	R\$ 3,50	R\$ 693,00	1,33%
15	Energético	R\$ 7,00	R\$ 102,32	0,20%
	BOMBONIERE		R\$ 8.619,25	16,57%
1211	Balas e Chicletes	R\$ 1,50	R\$ 1.816,50	3,49%
618	Bolacha recheada	R\$ 2,00	R\$ 1.236,00	2,38%
476	Salgado tipo pastelina	R\$ 2,50	R\$ 1.190,00	2,29%
916	Chocolate	R\$ 2,00	R\$ 1.832,00	3,52%
1131	Salgadinhos	R\$ 2,25	R\$ 2.544,75	4,89%
3897	CAFÉ		R\$ 10.539,00	20,26%
768	Expresso	R\$ 1,50	R\$ 1.152,00	2,21%
3129	Cremoso	R\$ 3,00	R\$ 9.387,00	18,05%
73	PIZZA	R\$ 3,50	R\$ 255,50	0,49%
FATURAMENTO			R\$ 52.015,07	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 5, observa-se que o Café teve um aumento na participação nas vendas de 6%, ao mesmo tempo em que o segmento Bebidas teve uma redução de 11%, justificados pelo fator climático, devido à troca de estação. Os Salgados, Lanches e Bebidas, seguidos do Café e Bomboniere, como são apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5, são de fato os segmentos/produtos que alavancam a receita da Cantina. Mesmo com essas informações, faz parte do negócio a venda dos outros segmentos, mesmo eles não tendo uma participação tão expressiva no faturamento, pois há a procura por eles, e de certa forma, geram receita. O faturamento teve uma redução, pois nesse mês foram 21 dias úteis de funcionamento da Cantina comparado a 22 dias de funcionamento no mês de Abril.

#### 4.3 DESPESAS E CUSTOS

As saídas de caixa referente aos meses de Março, Abril e Maio são listados nas Tabelas 6 e 7, que representam os Custos Variáveis e os Custos e Despesas Fixos.

Tabela 6: Custos Variáveis

ITENS	Custo Unitário	Março		Abril		Maio	
		QTD	Custo total	QTD	Custo total	QTD	Custo total
AÇOUGUE	R\$ 2,18	60	R\$ 130,80	153	R\$ 333,54	105	R\$ 228,90
BEBIDAS		6334	R\$ 6.722,30	7034	R\$ 7.607,65	3446	R\$ 4.008,51
<i>Suco Lata</i>	R\$ 1,78	465	R\$ 827,70	599	R\$ 1.066,22	312	R\$ 555,36
<i>Refrigerante Lata</i>	R\$ 1,39	1849	R\$ 2.570,11	2042	R\$ 2.838,38	1346	R\$ 1.870,94
<i>Refrigerante 250 ml</i>	R\$ 0,75	2743	R\$ 2.057,25	3031	R\$ 2.273,25	1069	R\$ 801,75
<i>Água Mineral</i>	R\$ 0,65	970	R\$ 630,50	985	R\$ 640,25	506	R\$ 328,90
<i>Refrigerante 600 ml</i>	R\$ 1,97	292	R\$ 575,24	355	R\$ 699,35	198	R\$ 390,06
<i>Energético</i>	R\$ 4,10	15	R\$ 61,50	22	R\$ 90,20	15	R\$ 61,50
BIFES DE HAMBURGUER	R\$ 0,62	640	R\$ 396,80	750	R\$ 465,00	690	R\$ 427,80
BOMBONIERE			R\$ 3.640,84		R\$ 4.720,25		R\$ 4.958,43
<i>Balas e Chicletes</i>	R\$ 0,84	938	R\$ 787,92	1153	R\$ 968,52	1211	R\$ 1.017,24
<i>Bolacha recheada</i>	R\$ 1,35	386	R\$ 521,10	588	R\$ 793,80	618	R\$ 834,30
<i>Salgado tipo pastelina</i>	R\$ 1,30	388	R\$ 504,40	453	R\$ 588,90	476	R\$ 618,80
<i>Chocolate</i>	R\$ 1,00	746	R\$ 746,00	872	R\$ 872,00	916	R\$ 916,00
<i>Salgadinhos</i>	R\$ 1,39	778	R\$ 1.081,42	1077	R\$ 1.497,03	1131	R\$ 1.572,09
DESCARTÁVEIS			R\$ 462,64		R\$ 561,73		R\$ 559,18
<i>Copos térmicos</i>	R\$ 0,08	2520	R\$ 201,60	3173	R\$ 253,84	3897	R\$ 311,76
<i>Embalagem de papel p/ lanche</i>	R\$ 0,03	2162	R\$ 64,86	2827	R\$ 84,81	3202	R\$ 96,06
<i>Canudos</i>	R\$ 0,02	6319	R\$ 126,38	7012	R\$ 140,24	3431	R\$ 68,62
<i>Guardanapos</i>	R\$ 0,02	2582	R\$ 51,64	3340	R\$ 66,80	3729	R\$ 74,58
<i>Copos descartáveis</i>	R\$ 0,04	454	R\$ 18,16	401	R\$ 16,04	204	R\$ 8,16
FRANGO / ATUM	R\$ 0,60	360	R\$ 216,00	360	R\$ 216,00	422	R\$ 253,20
FRIOS			R\$ 427,20		R\$ 463,50		R\$ 480,90
<i>Queijo</i>	R\$ 0,33	1000	R\$ 330,00	1110	R\$ 366,30	1112	R\$ 366,96
<i>Presunto</i>	R\$ 0,27	360	R\$ 97,20	360	R\$ 97,20	422	R\$ 113,94
FRUTEIRA			R\$ 900,48		R\$ 962,68		R\$ 614,28
<i>Alface/ Tomate</i>	R\$ 0,40	902	R\$ 360,80	1085	R\$ 434,00	828	R\$ 331,20
<i>Frutas</i>	R\$ 1,12	454	R\$ 508,48	401	R\$ 449,12	204	R\$ 228,48
<i>Batata</i>	R\$ 0,52	60	R\$ 31,20	153	R\$ 79,56	105	R\$ 54,60
IOGURTE	R\$ 1,00	153	R\$ 153,00	228	R\$ 228,00	217	R\$ 217,00
PÓ PARA MÁQUINA DE CAFÉ		2520	R\$ 3.672,00	3173	R\$ 4.566,84	3897	R\$ 5.536,62
<i>Expresso</i>	R\$ 0,12	440	R\$ 52,80	589	R\$ 70,68	768	R\$ 92,16
<i>Cremosos</i>	R\$ 1,74	2080	R\$ 3.619,20	2584	R\$ 4.496,16	3129	R\$ 5.444,46
PADARIA		1820	R\$ 1.258,60	1952	R\$ 1.275,10	1867	R\$ 1.282,15
<i>Pao Hamburger</i>	R\$ 0,64	640	R\$ 409,60	750	R\$ 409,60	690	R\$ 441,60
<i>Pao Cachorro Quente</i>	R\$ 0,75	820	R\$ 615,00	842	R\$ 631,50	755	R\$ 566,25
<i>Pao Sanduíche</i>	R\$ 0,65	360	R\$ 234,00	360	R\$ 234,00	422	R\$ 274,30
PIZZAS	R\$ 1,60	82	R\$ 131,20	243	R\$ 388,80	73	R\$ 116,80
SALGADOS	R\$ 1,60	2905	R\$ 4.648,00	3700	R\$ 5.920,00	3729	R\$ 5.966,40
SORVETES	R\$ 2,70	53	R\$ 143,10	43	R\$ 116,10	18	R\$ 48,60
INSUMOS			R\$ 1.082,80		R\$ 1.174,91		R\$ 1.031,30
<i>Molho</i>	R\$ 0,30	820	R\$ 246,00	842	R\$ 252,60	755	R\$ 226,50
<i>Ervilha</i>	R\$ 0,16	820	R\$ 131,20	842	R\$ 134,72	755	R\$ 120,80
<i>Milho</i>	R\$ 0,20	820	R\$ 164,00	842	R\$ 168,40	755	R\$ 151,00
<i>Arroz</i>	R\$ 0,15	60	R\$ 9,00	153	R\$ 22,95	105	R\$ 15,75
<i>Feijão</i>	R\$ 0,30	60	R\$ 18,00	153	R\$ 45,90	105	R\$ 31,50
<i>Batata Palha</i>	R\$ 0,30	820	R\$ 246,00	842	R\$ 252,60	755	R\$ 226,50
<i>Salsicha</i>	R\$ 0,31	820	R\$ 254,20	842	R\$ 261,02	755	R\$ 234,05
<i>Ovos</i>	R\$ 0,24	60	R\$ 14,40	153	R\$ 36,72	105	R\$ 25,20
LASANHAS	R\$ 3,50	16	R\$ 56,00	3	R\$ 10,50	43	R\$ 150,50
<b>Total de Custos</b>			<b>R\$ 24.041,76</b>		<b>R\$ 29.010,60</b>		<b>R\$ 25.880,57</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Os custos variáveis são os gastos que foram realizados para efetivarem as vendas. Todos os valores pertinentes a compras dos insumos que resultaram nas vendas.

Os valores de Bebidas, Bomboniere, Padaria, Bifes de Hambúrguer e Descartáveis estão representados em unidade, para uma melhor mensuração dos mesmos. Por exemplo, cada pacote de bolacha recheada custou para a cantina R\$1,35, bem como cada guardanapo custou R\$0,04. Tais itens são comprados em grande quantidade, por fardo, caixas ou embalagens maiores.

Os itens logurte, Salgados, Lasanhas e Pizzas são comprados por unidades solicitadas e assim revendidos.

No item Açougue, o custo do quilo da alcatra é R\$14,50, mas o que se utiliza na produção da Ala-minuta, é o valor correspondente a 150 gramas de carne, ao valor de R\$2,18, conforme apresentado na Tabela 6.

Os valores de Frios correspondem ao valor pago por 25 gramas de cada item, que representa então, uma fatia de presunto ou queijo.

O valor de Frango corresponde a quantidade usada nos sanduíches naturais, onde as receitas estão nas Tabelas 3, 4 e 5.

Os valores dos itens que compõem o custo total da Fruteira, conforme apresentados na Tabela 6, demonstram o valor que é utilizado para a venda de Ala-minuta, Lanches e Salada de Fruta. Sendo assim, afirma-se que a Ala-minuta e os Lanches utilizam o correspondente a R\$0,40 de alface e tomate, para cada unidade vendida. O valor de 100 gramas de batata, também utilizada na Ala-minuta, é R\$0,52, sendo que o quilo custa R\$5,20. Para cada Salada de Fruta vendida, utilizam-se oito tipos de frutas, que custam em média R\$1,12.

O valor descrito na quantidade do café expresso e cremoso é equivalente, respectivamente, a 1,5 gramas e 23,2 gramas. O pó para a máquina de café é comprado em pacotes.

O gasto com molho, ervilha, milho e batata palha, pertencentes ao item Insumos, são expressos de acordo com a quantidade que é utilizada para cada unidade de Lanche vendido, conforme dados da Tabela 6. A salsicha e ovos tem o valor pago por uma unidade, por exemplo, para cada Ala-minuta utiliza-se uma unidade de ovo que foi comprado por R\$0,24. Os valores de arroz e feijão estão dispostos por gramas, ou seja, para cada almoço vendido, utiliza-se 80 gramas de feijão e de arroz, que custou, respectivamente, R\$0,30 e R\$0,15.



Tabela 7: Custos / Despesas Fixas

	CUSTOS / DESPESAS FIXA		
	MARÇO	ABRIL	MAIO
ALUGUEL / TELEFONE	R\$ 2.165,73	R\$ 2.165,73	R\$ 2.165,73
CONTADOR	R\$ 334,80	R\$ 334,80	R\$ 334,80
DESPESAS BANCÁRIAS	R\$ 265,83	R\$ 184,35	R\$ 159,50
DESPESAS GERAIS	R\$ 444,34	R\$ 667,82	R\$ 977,00
EMPRÉSTIMO BANCÁRIO	R\$ 766,23	R\$ 781,72	R\$ 763,95
FOLHA DE PGTO FUNCIONÁRIOS	R\$ 6.426,10	R\$ 7.324,36	R\$ 6.902,80
ENCARGOS	R\$ 1.624,28	R\$ 2.669,53	R\$ 2.074,32
INVESTIMENTO FINANCEIRO	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00
PRODUTOS DE LIMPEZA	R\$ 95,88	R\$ 368,71	R\$ 198,58
PRÓ-LABORE	R\$ 5.878,94	R\$ 8.479,41	R\$ 10.144,08
RESCISÃO CONTRATO FUNCIONÁRIOS	R\$ 840,00	R\$ 596,00	
MENSALIDADE CIELO / REDECARD	R\$ 114,80	R\$ 376,00	R\$ 220,80
GÁS DE COZINHA	R\$ 334,00	R\$ 334,00	R\$ 334,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 19.380,93</b>	<b>R\$ 24.372,43</b>	<b>R\$ 24.365,56</b>

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 7, as despesas bancárias referem-se a despesas com cheque especial e manutenção de conta corrente. O empréstimo bancário é um valor obtido em 2012, utilizado em melhorias na estrutura física da Cantina.

A mensalidade Cielo/Redecard varia de acordo com as vendas que são pagas pelos usuários através de cartão de débito ou crédito. A taxa paga mensalmente é um percentual aplicado sobre o valor das vendas. Apesar dessas taxas pelo uso das máquinas de cartão e pelo gás de cozinha serem considerados variáveis, são classificados aqui como fixas, por não existir um controle sobre eles.

A Folha de Pagamento incluem os salários dos colaboradores e valores de vale-transporte, e os encargos fazem referem-se a pagamento de INSS e FGTS.

#### 4.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Os cálculos da Margem de Contribuição Unitária e Ponderada são apresentados nas Tabelas 8 à 15. Os valores correspondentes ao CMV dos segmentos são referentes aos custos descritos na Tabela 6. Em todos os cálculos da Margem de Contribuição, são aplicados 3% de Impostos que incidem sobre as vendas.

Tabela 8: Margem de Contribuição Unitária e Ponderada – Iogurte, Sorvete, Pizza, Lasanha e Salgados

	IOGURTE	SORVETE	PIZZA	LASANHA	SALGADOS
Preço de Venda Unitário	R\$ 2,25	R\$ 3,75	R\$ 3,50	R\$ 8,00	R\$ 3,50
Imposto (3%)	R\$ 0,07	R\$ 0,11	R\$ 0,11	R\$ 0,24	R\$ 0,11
CMV	R\$ 1,00	R\$ 2,70	R\$ 1,60	R\$ 3,50	R\$ 1,62
Margem de Contribuição Unitária	R\$ 1,18	R\$ 0,94	R\$ 1,80	R\$ 4,26	R\$ 1,78
Margem Ponderada Trimestral	0,99%	0,25%	1,49%	1,36%	40,29%

Fonte: Elaborado pela autora

Os segmentos Iogurte, Sorvete, Pizza, Lasanha e Salgados são comprados e revendidos, sem necessidade de mão-de-obra. O custo do Iogurte e do Sorvete é exatamente o valor pago na compra, conforme demonstrado através do CMV da Tabela 7. O custo da Pizza, Lasanha e Salgados é composto pelo valor de compra mais o valor equivalente a uma unidade de guardanapo. Os valores que compõem o CMV estão descritos na Tabela 6.

A venda de Lasanhas proporciona uma margem de contribuição unitária de R\$ 4,26, ou seja, para cada Lasanha comprada para revender, se obtém a margem de contribuição R\$4,26.

Os Salgados e as Pizzas têm seus preços de vendas definidos em R\$3,50, conforme já apresentado anteriormente através das Tabelas 3, 4 e 5, proporcionando, respectivamente, uma margem de R\$ 1,78 e R\$ 1,80 para cada item vendido. As Pizzas representam em média 1% do faturamento mensal, mas proporcionam uma margem satisfatória, vale salientar então, que o que é necessário é programar sua compra, para evitar desperdício.

Os salgados representam 40,29% em relação à receita trimestral, conforme apuração da Margem de Contribuição Ponderada, apresentada pela Tabela 8. A Margem Ponderada é calculada, tendo em vista a média na participação do faturamento dos itens nos três meses analisados, que estão nas Tabelas 3, 4 e 5, multiplicados pela MCU de cada item conforme Tabela 8.

A Margem Ponderada Trimestral dos segmentos da Tabela 8 e das demais tabelas é obtida através do valor da margem de contribuição do produto, conforme Tabela 8, pela porcentagem média de participação no faturamento total do produto

referente aos meses de Março, Abril e Maio, como mostram as Tabelas 3, 4 e 5. Ela representa a participação que cada segmento ou item tem, no faturamento global.

Tabela 9: Margem de Contribuição – Bebidas

	BEBIDAS					
	Suco Lata	Refrigerante Lata	Refrigerante 250 ml	Água Mineral	Refrigerante 600 ml	Energético
Venda	R\$ 3,00	R\$ 2,75	R\$ 1,50	R\$ 2,00	R\$ 3,50	R\$ 7,00
Imposto (3%)	R\$ 0,09	R\$ 0,08	R\$ 0,05	R\$ 0,06	R\$ 0,11	R\$ 0,21
CMV	R\$ 1,80	R\$ 1,41	R\$ 0,77	R\$ 0,67	R\$ 1,99	R\$ 4,12
Margem de Contribuição Unitária	R\$ 1,11	R\$ 1,26	R\$ 0,69	R\$ 1,27	R\$ 1,41	R\$ 2,67
Margem Ponderada Trimestral	2,85%	11,37%	4,42%	3,92%	2,61%	0,61%

Fonte: Elaborado pela autora

Para compor o valor dos custos para cálculo da MCU do segmento Bebidas, conforme Tabela 9, utilizou-se os valores do custo unitário de compra descritos na Tabela 6, acrescido do valor correspondente a um canudo, levando em conta que para cada bebida, utiliza-se uma unidade deste item descartável, com exceção do energético.

De acordo com os dados da Tabela 9, verifica-se que a margem de contribuição unitária de Bebidas é em média R\$ 1,40, salientando que deste segmento, o item com maior margem é o energético, devido ao valor acrescido no momento da venda, porém a receita total deste não é expressiva, é baixa a procura por esta bebida. A certeza dessa informação se dá, ao observar a MPU do Energético, que participa apenas 0,61% do faturamento trimestral. Para o cálculo da MPU do energético, calculou-se a média de participação no faturamento trimestral multiplicado pela MCU calculada deste item, que está na Tabela 9.

De acordo com os cálculos da MPU de cada item deste segmento, afirma-se que as Bebidas representam 25,78% do faturamento trimestral.

Tabela 10: Margem de Contribuição – Bomboniere

	BOMBONIERE				
	Balas e Chicletes	Bolacha Recheada	Salgado tipo pastelina	Chocolate	Salgadinhos
Venda	R\$ 1,50	R\$ 2,00	R\$ 2,50	R\$ 2,00	R\$ 2,25
Imposto (3%)	R\$ 0,05	R\$ 0,06	R\$ 0,08	R\$ 0,06	R\$ 0,07
CMV	R\$ 0,84	R\$ 1,35	R\$ 1,30	R\$ 1,00	R\$ 1,39
Margem de Contribuição Unitária	R\$ 0,62	R\$ 0,59	R\$ 1,13	R\$ 0,94	R\$ 0,79
Margem Ponderada Trimestral	1,92%	1,17%	2,34%	2,99%	3,32%

Fonte: Elaborado pela autora

Os valores que compõem o CMV dos itens de Bomboniere são diretamente os valores de compra que estão listados na Tabela 6.

Conforme a Tabela 10, a melhor margem unitária é do salgado tipo pastelina, que para cada unidade vendida, produz uma margem de 1,13, devido ao bom preço de venda praticado, que está descrito nas Tabelas 3, 4 e 5.

Os salgadinhos e chocolates participam, respectivamente, com 3,32% e 2,99% da receita do trimestre, de acordo com o resultado da MPU. De forma geral, a Bomboniere representa 11,74% do faturamento total nos meses de Março, Abril e Maio.

Tabela 11: Margem de Contribuição – Lanches

	LANCHES		
	Hamburguer	Cachorro Quente	Sanduíche Natural
Venda	R\$ 4,75	R\$ 4,50	R\$ 4,50
Imposto (3%)	R\$ 0,14	R\$ 0,14	R\$ 0,14
CMV	R\$ 2,04	R\$ 2,47	R\$ 2,30
Margem de Contribuição Unitária	R\$ 2,57	R\$ 1,90	R\$ 2,07
Margem Ponderada Trimestral	15,92%	13,00%	6,71%

Fonte: Elaborado pela autora

O segmento de Lanches é um dos que mais geram lucro para a Cantina, conforme mostrado anteriormente nas Tabelas 3, 4 e 5. Observa-se, através da Tabela 11, que a margem de contribuição unitária é relevante para todos os itens deste segmento, sendo que a mais expressiva é a do hambúrguer, onde para cada unidade vendida, consegue-se uma margem de R\$ 2,57.

O custo de guardanapo, embalagem para lanche, alface e tomate compõem o CMV de todos os itens. Para o hambúrguer é utilizado o custo do bife, pão de hambúrguer e queijo. Para o cachorro quente, utiliza-se os custos de pão de cachorro quente, salsicha, molho, ervilha, milho e batata palha. E por fim, para o sanduíche natural, soma-se os custos com pão, queijo, presunto, frango ou atum. Todos os custos que compõem o CMV estão listados na Tabela 6.

O hambúrguer é o item com a melhor margem unitária e também com participação maior em relação ao faturamento trimestral, de acordo com a Margem Ponderada que é de 15,92% comparado aos outros itens desse segmento, que representam 13% e 6,71%, respectivamente, cachorro quente e sanduíche natural.

Tabela 12: Margem de Contribuição – Ala-minuta

ALA MINUTA		
Venda	R\$	12,50
Imposto (3%)	R\$	0,38
CMV	R\$	3,81
Margem de Contribuição Unitária	R\$	8,32
Margem Ponderada Trimestral		20,27%

Fonte: Elaborado pela autora

São considerados como custos na Ala-minuta, os valores que constam na Tabela 6, referente a ovos, batata, arroz, feijão, alface, tomate e carne.

Conforme dados apresentados na Tabela 12, através desse segmento implantado no decorrer do funcionamento da Cantina, consegue-se uma margem de contribuição unitária de R\$8,32. Tais almoços são vendidos apenas sob encomenda, para que não se produza desperdício e desta forma se consiga uma boa margem de lucro, que nesse caso, é muito boa, levando em consideração o custo que é baixo.

Através da apuração da Margem Ponderada, na Tabela 12, constata-se a participação de 20,27% no faturamento total. As vendas nesse segmento devem ser estimuladas, sempre com foco em adquirir insumos com preços favoráveis e com boa qualidade. Esse segmento proporciona um maior retorno do que, por exemplo, a Lasanha, que gera uma MCU de R\$4,26 por unidade vendida, como mostra a Tabela 8.

Tabela 13: Margem de Contribuição – Café

	CAFÉ	
	Expresso	Cre moso
Venda	R\$ 1,50	R\$ 3,00
Imposto (3%)	R\$ 0,05	R\$ 0,09
CMV	R\$ 0,20	R\$ 1,82
Margem de Contribuição Unitária	R\$ 1,26	R\$ 1,09
Margem Ponderada Trimestral	2,13%	15,98%

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 6, para cada café expresso vendido utiliza-se 1,5 gramas de pó ao custo de R\$0,12, e para o café expresso utiliza-se 23,2 gramas ao custo de R\$1,74. Esses valores compõem o CMV da Tabela 13, acrescidos pelo custo unitário do copo térmico que é R\$0,08.

Através da Tabela 13, visualiza-se uma margem melhor no café expresso, pois o custo dele é menor, porém as vendas de café cremoso são mais significantes, como podemos conferir nas Tabelas 3, 4 e 5, e através da Margem Ponderada do mesmo, pois ele representa 15,98% do faturamento trimestral, enquanto o café expresso participa 2,13%.

Tabela 14: Margem de Contribuição – Salada de frutas

SALADA DE FRUTA		
Venda	R\$	3,50
Imposto (3%)	R\$	0,11
CMV	R\$	1,16
Margem de Contribuição Unitária	R\$	2,24
Margem Ponderada Trimestral		5,23%

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a Tabela 14, a salada de fruta apresenta uma MCU de R\$2,24. Para cada unidade vendida, se obtém essa margem. Para cada salada de fruta, tem-se um gasto equivalente a R\$1,12 de frutas, conforme a Tabela 6, e para compor o CMV, utiliza-se o valor gasto em frutas acrescido do valor do copo descartável. A salada de fruta representa 5,23% do faturamento total dos meses Março, Abril e Maio, esse valor é apresentado na Tabela 14, pela Margem Ponderada Trimestral.

#### 4.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Com base nas Tabelas anteriormente apresentadas, o DRE evidencia a formação do resultado líquido dos meses analisados, confrontando receitas, custos e despesas.

Tabela 15: DRE – Espaço do Sabor

	DRE					
	MARÇO	%	ABRIL	%	MAIO	%
<b>VENDAS</b>	<b>R\$ 48.767,01</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 58.953,82</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 52.015,07</b>	<b>100,00%</b>
Impostos	R\$ 1.463,01	3,00%	R\$ 1.768,61	3,00%	R\$ 1.560,45	3,00%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 47.304,00</b>	<b>97,00%</b>	<b>R\$ 57.185,20</b>	<b>97,00%</b>	<b>R\$ 50.454,62</b>	<b>97,00%</b>
CMV	R\$ 24.049,36	49,31%	R\$ 29.014,86	49,22%	R\$ 25.899,87	49,79%
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>R\$ 23.254,64</b>	<b>47,69%</b>	<b>R\$ 28.170,34</b>	<b>47,78%</b>	<b>R\$ 24.554,75</b>	<b>47,21%</b>
<b>CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 19.380,93</b>	<b>39,74%</b>	<b>R\$ 24.372,43</b>	<b>41,34%</b>	<b>R\$ 24.365,56</b>	<b>46,84%</b>
Aluguel/Telefone	R\$ 2.165,73	4,44%	R\$ 2.165,73	3,67%	R\$ 2.165,73	4,16%
Contador	R\$ 334,80	0,69%	R\$ 334,80	0,57%	R\$ 334,80	0,64%
Despesas Bancárias	R\$ 265,83	0,55%	R\$ 184,35	0,31%	R\$ 159,50	0,31%
Despesas Gerais	R\$ 444,34	0,91%	R\$ 667,82	1,13%	R\$ 977,00	1,88%
Empréstimo Bancário	R\$ 766,23	1,57%	R\$ 781,72	1,33%	R\$ 763,95	1,47%
Folha de Ppto Funcionários	R\$ 6.426,10	13,18%	R\$ 7.324,36	12,42%	R\$ 6.902,80	13,27%
Impostos	R\$ 1.624,28	3,33%	R\$ 2.669,53	4,53%	R\$ 2.074,32	3,99%
Investimento Financeiro	R\$ 90,00	0,18%	R\$ 90,00	0,15%	R\$ 90,00	0,17%
Produtos de Limpeza	R\$ 95,88	0,20%	R\$ 368,71	0,63%	R\$ 198,58	0,38%
Pró-labore	R\$ 5.878,94	12,06%	R\$ 8.479,41	14,38%	R\$ 10.144,08	19,50%
Rescisão Contrato De trabalho	R\$ 840,00	1,72%	R\$ 596,00	1,01%		0,00%
Mensalidade Cielo/Card	R\$ 114,80	0,24%	R\$ 376,00	0,64%	R\$ 220,80	0,42%
Gás de Cozinha	R\$ 334,00	0,68%	R\$ 334,00	0,57%	R\$ 334,00	0,64%
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 3.873,71</b>	<b>7,94%</b>	<b>R\$ 3.797,91</b>	<b>6,44%</b>	<b>R\$ 189,19</b>	<b>0,36%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do DRE da Tabela 15 aponta um faturamento maior no mês de Abril, pois foi o mês que iniciaram as aulas de cursos de especialização, idiomas e pré-vestibular e a Cantina funcionou durante 22 dias úteis, sendo que em Março foram 20 dias de trabalho. Em Maio teve uma queda no faturamento, pois foram 21 dias úteis de funcionamento da Cantina quando comparado ao mês de Abril, que teve 22 dias. Os impostos correspondem a 3% sobre o valor das vendas.

Os valores que compõem o CMV são obtidos na Tabela 6. O CMV representa aproximadamente 49,50% das Vendas nos três meses analisados. Ou seja, não houve um aumento de custos discrepantes, mas sim, sempre foram de acordo com a receita gerada. Mas cabe salientar que em Maio, os custos e despesas fixas poderiam ter sido reduzidos, já que o faturamento foi menor que o de Abril. Os

custos e despesas fixos representaram 46,84% das vendas no mês de Maio, a maior participação dentre os 3 meses analisados.

Através da Tabela 15, nota-se que, os custos fixos foram aumentando com o passar dos meses, representando 39,74% em Março, onde o faturamento foi o menor dos três meses, passando a representar 46,84% das vendas no mês de Maio. Cabe salientar que uma parte que impacta os custos fixos, é referente a Folha de Pagamentos, Encargos e Pró Labore.

Ainda na Tabela 15, pode-se visualizar o Lucro Líquido dos meses analisados. No mês de maio o Lucro Líquido foi efetivamente ruim, sendo apenas 0,36%. Observa-se ainda, no mês de Maio, pela Tabela 15, que o proprietário fez uso do lucro de outra forma, conforme o valor de pró-labore que compõe o DRE. No mês de maio o valor do pró-labore foi praticamente o dobro do valor de Março, representando 19,50% do Faturamento Mensal.

De um modo geral, as despesas que mais impactam no Lucro Líquido são referentes a Folha de Pagamento e conseqüentemente, Encargos. De fato, essas são despesas necessárias para o funcionamento da Cantina, mas cabe ao proprietário refletir uma forma de tentar reduzir outras despesas, como por exemplo, despesas gerais e produtos de limpeza e dessa forma, obter um lucro líquido maior.

Cabe a informação que, talvez, algumas vendas não tenham sido devidamente registradas, impactando dessa forma no Lucro Líquido.

Para o aumento do Lucro Líquido, talvez seja propício uma revisão dos preços praticados, o incentivo da venda dos produtos com maior margem, pesquisas por preços atrativos referentes aos insumos, visando reduzir o CMV, e um controle eficaz de todas as saídas de recursos financeiros. É prudente salientar que por diversos motivos, algumas vendas não são devidamente registradas, impactando na apuração do Lucro Líquido.

De uma maneira geral, a Cantina gera um resultado coerente, com perspectivas de melhorar seu faturamento e incrementar os segmentos assim como a introdução de novos itens para sucesso do negócio.



## 5 CONCLUSÃO

Ter êxito nos negócios é imprescindível nas organizações, quer sejam elas de grande, médio ou pequeno porte. No âmbito empresarial, gerar lucro é essencial, pois sem ele o empreendimento não se viabiliza.

O objetivo geral do estudo de caso tinha como problema de pesquisa, mensurar a lucratividade da Cantina Espaço do Sabor. O objetivo foi atingido ao se obter dados e informações pertinentes ao estudo, que puderam ser tabulados, analisados e serviram de apoio para o cumprimento dos objetivos específicos, como a mensuração da lucratividade da empresa, identificação dos custos e despesas existentes no negócio e análise da margem de contribuição dos produtos.

Para mensurar a lucratividade, elaborou-se a Demonstração do Resultado do Exercício dos meses de Março, Abril e Maio, e assim analisou-se o Lucro Bruto e Lucro Líquido, concluindo então, que no mês de Maio, o resultado não foi satisfatório, pois o Lucro Líquido foi de apenas 0,36% da Receita de Vendas.

Os custos existentes no negócio foram fornecidos pela Cantina e assim foram tabulados. Constatou-se através das análises, um valor constante, nos três meses, de Custos Variáveis, conforme Tabela 15, sendo que no mês de Maio esses custos poderiam ter sido menores, já que a receita diminuiu comparada ao mês de Abril. O fator que impactou, segundo a administração do negócio, no aumento ou na redução da receita do mês, é o número de dias úteis de funcionamento da Cantina, ou seja, em Março foram 20 dias úteis trabalhados, em Abril foram 22 dias e em Maio 21 dias.

Calculou-se a Margem de Contribuição Unitária dos segmentos/produtos a fim de conhecer qual a margem gerada por eles e o quanto ela contribuía para cobrir os custos fixos. Para uma informação adicional, também foi calculada a Margem de Contribuição Ponderada, que resulta no quanto cada item participa do faturamento global, conforme Tabelas 8 á 14. Alguns segmentos geram uma maior Margem de Contribuição Unitária, como a Lasanha, o Energético, a Ala-minuta, porém outros se destacam pelo volume de vendas, como os Lanches, Salgados, Bebidas e Café.

De forma geral, a Cantina Espaço do Sabor tem, mensalmente, uma boa Receita de Vendas, bem interessante para a continuação do negócio, mas ainda

precisa continuar a mensurar e controlar seus custos e despesas, tanto variáveis como fixos, para que o lucro líquido possa ser melhor.

Assim sendo, o tema abordado não se encerra com este assunto, mas sim, ele proporciona análises e melhorias, de forma contínua, pois a lucratividade é algo sempre em evidência no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Shannon W. Managing costs and costs structure throughout the value chain: Research on strategic cost management. **Handbook of Management Accounting Research**, Oxford, v. 2, 2006.

ATZ, Fernando. **Custos e orçamento para a tomada de decisão**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão e análise de custos**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 33. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e formação de preços com aplicação na calculadora HP12C e Excel**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRÃO, Alexandre; JOANELO, Gilson. **Lucratividade**. 2013. Disponível em: <<http://www.gestaoempresarial-br.com.br/livre/lucratividade.php>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2002.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2003.

**INDICADORES de Lucratividade e Rentabilidade**. 2013. Disponível em: <<http://blog.wolffish.com.br/?p=188>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

LEONE. George S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: Contabilidade Empresarial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS. Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

McNAIR, Carol J. **Maximizando o Lucro Final**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MONTENEGRO, Johan. **Lucratividade e Rentabilidade**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/lucratividade-e-rentabilidade/36394/>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

NAKAGAWA, M. **Gestão Estratégica de Custos**. 1991. São Paulo: Atlas.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAPHAEL. **Diferença entre rentabilidade e lucratividade**. 2010. Disponível em: <<http://www.oguardiaodoseudinheiro.com.br/2010/12/16/diferenca-entre-rentabilidade-e-lucratividade/>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos Fácil**. 4. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SARDINHA, Jose Carlos. **Formação do Preço**: A arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE. **Análise e Planejamento Financeiro** – Manual do Participante. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. Brasília: 2011.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, M. A., DIEHL, C. A. **Gestão de custos**: uma abordagem interligada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas 2009.

TAKAKURA, Franco. **Classificação do Sistema de Custeio**. 2012. Disponível em: <<http://professorfrancotakakura.blogspot.com.br/2012/02/classificacao-de-sistema-de-custeio.html>>. Acesso em: 15 jul. de 2013.

VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

WAHBA, Claude. **Rentabilidade**: Saindo da Teoria e partindo para a Prática. Editora Hamburg, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.