

Análise Custo, Volume e Lucro, uma Ferramenta de Gestão para Escritório de Contabilidade

Joel de Jesus Macedo (UNINTER) joelzmacedo@gmail.com
Priscila de Jesus Dellaqua (UNINTER) pridellaqua@gmail.com
Andressa Schmitt Nascimento Faria (UNINTER) andressa_snf@yahoo.com.br
Ely Celia Corbari (UNINTER) ely_celia@hotmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo aplicar a ferramenta chamada de análise custo, volume e lucro em uma empresa de serviços contábeis e avaliar as suas contribuições para a tomada de decisão. Para atender o objetivo do presente trabalho, a metodologia empregada quanto aos meios enquadra-se como estudo de caso e quanto aos fins como pesquisa exploratória. A pesquisa foi aplicada em uma empresa de serviços contábeis localizada na cidade de Curitiba-PR. Os dados foram coletados por meio de documentos e de entrevistas não estruturadas e referem-se ao exercício de 2011. Após apurar os custos e aplicar a ferramenta de análise custo, volume e lucro, conclui-se que a análise custo, volume e lucro contribui com o processo decisório, auxiliando na identificação de qual o produto é mais rentável para a empresa e que deveria ter sua produção e venda incentivada, e a identificação do nível de produção e vendas necessário para a viabilidade do empreendimento.

Palavras chave: Análise Custo, Volume e Lucro. Custo no Setor de Serviços. Escritório de Contabilidade.

Cost Analysis, Volume and Profit one Management Tool for Office Accounting

Abstract

This paper aims to apply the tool called cost analysis, volume and profit in a business accounting services and evaluate their contributions to decision making. To meet the objective of the present work, the methodology used as the means fits as a case study as to the purposes and as an exploratory research. The survey was administered to a financial services company located in the city of Curitiba-PR. Data were collected by means of documents and unstructured interviews and refer to the year 2011. After determining the costs and applying analytical tool cost, volume and profit, it is concluded that the analysis of cost, volume and profit contribution to the decision-making process, helping to identify which product is more profitable for the company and should have encouraged its production and sale, and the identification of the level of production and sales necessary for the viability of the enterprise.

Key words: Cost volume profit analysis. Cost for the service sector. Accounting Office.

1. Introdução

Na maioria dos países o setor de serviços tem se tornado fundamental no desenvolvimento econômico do país, pois são eles que viabilizam as atividades desenvolvidas pelos demais setores. Por meio desta crescente evolução, viu-se necessário criar ferramentas de controle que auxiliassem no desenvolvimento das empresas desse segmento.

Neste contexto, a contabilidade tornou-se necessária para todas as empresas ao longo dos anos como ferramenta para os gestores nos seus processos de tomada de decisão, a fim de obter de uma forma mais clara e precisa os retornos das entidades.

Nos escritórios de contabilidade é trivial a realização e a apuração dos custos das atividades de seus clientes, entretanto, é comum negligenciar a mensuração dos seus próprios custos incorridos no desenvolvimento das suas tarefas. Isto ocorre em virtude das empresas não possuírem uma metodologia de custeio que demonstre de forma clara e objetiva o valor de cada atividade desempenhada.

Uma das principais dificuldades encontradas na administração dos escritórios contábeis diz respeito ao gerenciamento dos custos, ou seja, saber quanto realmente custam os seus serviços prestados. Em geral, a formação do preço de venda dos serviços contábeis é realizada com base nos preços estabelecidos pelo mercado, ou seja, as empresas tomam os preços no mercado, e muitas vezes negligenciam os custos de suas atividades.

Essa deficiência se dá em virtude dessas empresas não possuírem uma metodologia de custeio, o qual demonstre de forma clara e objetiva, a apropriação dos gastos, nos qual será possível identificar por meio da separação dos custos fixos e variáveis o valor de cada atividade desempenhada dentro da empresa.

Muitas empresas hoje praticam um honorário de acordo com a estrutura do cliente e não foca nos seus dispêndios relativos às atividades envolvidas no serviço prestado, esta prática pode distorcer o correto lucro, dado pela diferença entre a receita total e o custo total da empresa. Acredita-se que tais gastos deveriam ser padronizados para facilitar a alocação dos mesmos nas atividades desenvolvidas, e, portanto, serem negociados a preços justos para ambas as partes.

Diante do exposto, a problemática deste estudo consiste na seguinte questão: quais são as contribuições que a análise custo, volume e lucro (CVL) apresentam para o processo decisório em um escritório de contabilidade? O objetivo deste trabalho é aplicar a ferramenta de análise custo, volume e lucro em um escritório de contabilidade avaliar as suas contribuições para a tomada de decisão.

2. Referencial Teórico

2.1 Prestação de serviços contábeis

Quando os estudos sobre serviços começaram a surgir, era difícil definir um conceito único devido a suas características específicas, principalmente no que concerne à sua natureza intangível – ausência de propriedade física (MATTOS, 2008).

Kotler (2011) define como serviço qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Diferente dos bens tangíveis que podem ser vistos, tocados, degustados, cheirados, entre outros, os produtos intangíveis não permitem estas experiências antes de sua aquisição. Porém a ausência de propriedade física não exclui os serviços da classificação de produtos. De acordo com Corbari e Macedo (2012, p.78) entendem-se como produtos todos os bens tangíveis e intangíveis entregues por determinada empresa a seus clientes.

Os serviços podem ser caracterizados de acordo com a sua natureza e, de acordo com Hansen e Mowen (2001), difere dos produtos tangíveis em três dimensões: a) intangibilidade – não permite a avaliação antecipada do produto pelo cliente (KOTLER, 2011); b) perecibilidade – não permite a estocagem sofrendo oscilações tanto positivas quanto negativas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010); c) inseparabilidade – produtores e compradores precisam estar em contato direto para que a troca possa ocorrer (HANSEN; MOWEN, 2001). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Kotler (2011) expõem que há, ainda, a dimensão que é a variabilidade - os serviços são altamente variáveis dificultando uma uniformidade na sua prestação.

O setor de serviços vem ganhando espaço no mercado, não só mundialmente, como também no Brasil, sendo esse setor responsável por grande parte do crescimento de novos empregos. Conforme Lovelock e Wright (2009, p. 5) os serviços “respondem por 56,7% do Produto Interno Bruto (PIB), empregando mais de 34 milhões de pessoas neste setor”. Para Corrêa e Caon (2002, p. 29) a participação dos serviços tem mantido uma média de crescimento de 60% do PIB ao longo dos últimos anos, o que representa uma significativa parcela da riqueza gerada no Brasil.

O setor de serviço é fundamental para qualquer sociedade e neste setor estão as empresas prestadoras de serviços contábeis. A expressão empresas de serviços contábeis identificam as sociedades com mais de um sócio, que prestam serviços contábeis para outras pessoas físicas ou jurídicas. Já a expressão escritórios de contabilidade é utilizada pelos estabelecimentos de um só proprietário. (THOMÉ, 2001).

Segundo Mattos (2008, p.32) são vários os atributos necessários para o bom desenvolvimento das operações das empresas, de um modelo geral, as empresas prestadoras de serviços contábeis, não estão limitadas a ser apenas um elo entre o governo e seus contribuintes, é importante ressaltar que os escritórios contábeis não buscam realizar uma só tarefa, afim de somente atender as obrigações estabelecidas pelo governo, elas vem se especializam em várias outras áreas como: consultoria, contabilidade, administração de pessoal, escrituração fiscal, expediente (ou serviços comerciais), auditoria, perícia e assessoria.

2.2 Custos em empresas de serviços contábeis

Nos escritórios contábeis é comum a realização e apuração dos custos de seus clientes, entretanto, muitas vezes negligenciam a mensuração dos seus próprios custos incorridos no desenvolvimento das suas tarefas.

Identificar quais são os gastos incorridos na realização das tarefas é o ponto chave para a elaboração de uma metodologia de custeio em empresas prestadoras de serviço contábeis, no entanto, esta identificação dos custos, em muitas situações, não é facilmente visível, pois frequentemente o custo é analisado da mesma forma que se aplica às empresas industriais.

Segundo Silva (2006, p. 16) “há mais de uma década os empresários buscam métodos capazes de contribuir para determinar o valor a ser cobrado pelos serviços contábeis, mais sempre encontram muitas dificuldades”. O autor ainda elucida (p. 9) que formar o preço dos serviços contábeis por meio de uma metodologia de custeio é algo abstrato no mercado devido à grande variedade dos serviços prestados pelos escritórios contábeis, porém permite criar ferramentas que auxiliem nos controles gerenciais e financeiros das atividades desenvolvidas.

Segundo Thomé (2001, p.105) é ideal que os escritórios contábeis calculem os seus custos, porque assim os mesmos saberão ao menos se os honorários que estão sendo cobrados pelos serviços executados conseguem cobrir os gastos fixos e também proporciona que os mesmos tenham um controle de suas rotinas e assim conseguem manter um melhor gerenciamento.

2.2 Análise custo, volume e lucro

A análise denominada “Custo, Volume e Lucro (CVL)” refere-se ao exame sistemático das relações entre preço de venda, volume de produção e de venda, custos, despesas e lucros (Warren, Reeve e Fees (2001). Para Garrison e Noreen (2001) a ferramenta CVL oferece dados importantes para a tomada de decisão voltada para a obtenção da melhor combinação dos preços, volume e custos (variáveis e fixos). Na mesma linha Crepaldi (2011, p.152) expõe que a análise CVL é “um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido em diversos níveis [...] de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos”.

Dentre as ferramentas da análise CVL estão a margem de contribuição e os pontos de equilíbrios. Para Martins (2010) a análise de CVL é utilizada tendo como base o método de custeio variável, visto que essa técnica necessita da segregação dos custos e despesas entre variáveis e fixos.

- **Margem de contribuição**

Margem de Contribuição representa um percentual do preço de venda que contribui para pagar os custos fixos e formar o lucro. Martins (2010) define margem de contribuição como a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto, como o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa referente a sobra entre sua receita e o custo.

Para encontrar a margem de contribuição deve-se apurar a diferença entre o preço de venda e os gastos variáveis de um produto, conforme apresentado na seguinte equação: $MC = PV - CV$.

Supostamente, os produtos com maior margem de contribuição são os mais rentáveis. Sob este pressuposto, o produto que apresenta maior margem de contribuição deverá ter suas vendas incentivadas, pois alcançam montantes maiores de recursos para dar cobertura aos gastos fixos. Os produtos que apresentam margens de contribuição menores, por sua vez, deveriam receber menos esforços de venda.

- **Ponto de equilíbrio**

Encontrar o ponto de equilíbrio é obter uma visão ampla dos custos e sua relação com o volume de produção contribuindo para a decisão do volume a ser produzido e vendido, considerando a estrutura de custos e os preços dados pelo mercado. A identificação do ponto de equilíbrio ajuda a verificar a viabilidade do empreendimento.

O Ponto de Equilíbrio, também denominado por Padoveze (2009) de ponto de ruptura (break-even point), é uma abordagem que expressa o nível de operação em que as receitas igualam o custo total.

A equação utilizada para obtenção do ponto de equilíbrio contábil é:

$$PEC = \frac{CF_{total}}{MC_{un}} \quad (1)$$

Onde:

CF = Custos fixos

MC = Margem de contribuição

O resultado obtido na aplicação da equação, por indicar quanto é preciso produzir e vender para cobrir todos os gastos sem que a empresa tenha lucro e nem prejuízo, o Ponto de Equilíbrio Contábil contribuiu para os gestores tomarem decisões em curto prazo, verificando a possibilidade de mudanças tanto na quantidade de vendas quanto na demanda de mercado.

O PEC permite derivações, chegando ao Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e ao Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF). Segundo Parisi e Megliorini (2011) o PEE é diferente do PEC, pois considera que a margem de contribuição, além de cobrir os custos e despesas fixos, também deve ser suficiente para cobrir o custo de oportunidade do capital investido da empresa.

O PEE é calculado por meio da seguinte equação:

$$PEE = \frac{CF_{total} + CO}{MC_{un}} \quad (2)$$

Onde:

CF = Custos fixos

CO = Custo de oportunidade (lucratividade desejada)

MC = Margem de contribuição

O resultado desta fórmula indica a quantidade de vendas necessária para atingir o lucro desejado pela empresa, que é o custo de oportunidade do investimento.

A utilização do PEE tem como objetivo principal gerar informações aos investidores sobre o retorno do capital investido, mostrando quanto à empresa deve vender para recuperar o investimento, conforme rentabilidade desejada, possibilitando também conhecer o lucro que a empresa procura almejar.

Já o PEF, outra derivação do PEC, corresponde ao nível de vendas em que geram receitas suficientes para cobrir os gastos que gerem desembolsos financeiro em determinado período.

Para se chegar ao PEF utiliza-se a seguinte equação:

$$PEE = \frac{CF_{total} - Dep / Amot + D}{MC_{un}} \quad (3)$$

Onde:

CF = Custos fixos

DEP/AMORT = Depreciação/Amortização

D = Dívida do período

MC = Margem de contribuição

O resultado desta fórmula representa a quantidade de vendas necessária para cobrir os gastos desembolsáveis. Segundo Parisi e Megliorini (2010) o PEF diferencia-se do PEC por considerar que a margem de contribuição deve ser suficiente para cobrir:

- **Os custos e despesas que geram desembolsos** – exceto depreciação, amortização e despesas provisionadas;
- **O pagamento de juros e amortização de dívidas;**

Neste ponto de equilíbrio é calculada a quantidade de vendas necessária para cobrir os gastos desembolsáveis, tanto operacionais como não operacionais, e ainda contribuir para geração de um saldo de caixa determinado para desembolso futuros com reposição de imobilizado, novos investimentos, pagamentos de dividendos ou outras obrigações que não transitam pelo resultado, como por exemplo, empréstimo contraído em períodos anteriores.

3. Metodologia

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizada garantem a legitimidade científica do saber obtido (MARCONI; LAKATOS, 2010). Segundo Severino (2007, p.117-118) existe vários métodos, ou modalidades, que podem ser utilizados para demonstrar uma pesquisa, isso porque “ocorrem diferenças significativas no modo de se praticar a investigação científica”.

Para Gil (2010) um pesquisa possui dois objetivos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios este trabalho está enquadrado em estudo de caso, pois se refere a um estudo voltado para análise custo volume e lucro das atividades desenvolvidas por um escritório de contabilidade localizado na cidade de Curitiba - PR.

Quanto aos fins, esta pesquisa se enquadra como exploratória, pois tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2010). Assim, trata-se de uma pesquisa exploratória com técnicas quantitativas, baseada em um estudo de caso.

Os dados foram coletados por meio de análise documental, ou seja, dados de fonte primária fornecidos pela empresa, relativo ao exercício de 2011. Além das informações obtidas por meio dos documentos foi necessária, ainda, informações sobre o funcionamento da empresa, obtidas por meio de observações diretas e entrevistas não-estruturadas realizadas de forma informal.

4. Análise dos dados

Este estudo trata de custeio em escritório de contabilidade, cujo objeto de custeio são as empresas cliente do escritório, consideradas produtos. Cada empresa cliente é um produto diferente tendo em vista que requerem tempos distintos e pessoas específicas para executarem as tarefas requeridas por eles.

Para efetuar a análise custo, volume e lucro das empresas clientes, é necessário antes encontrar o custo variável atribuído às mesmas. O custo variável das empresas clientes é composto exclusivamente pela mão de obra necessária para executar as atividades contratadas.

Com base nos apontamentos feitos pela empresa foi possível obter a listagem de funcionários do escritório, o salário anual recebido e as horas dedicadas pelos funcionários na execução da contabilidade das empresas contratadas. Com base nestes dados foi possível encontrar o custo hora de cada funcionário, relativo ao exercício de 2011, conforme apresentado na tabela a seguir:

Função	Salário (R\$)	Horas trabalhadas	Custo hora (R\$)
Analista contábil 1	26.400,00	2.016	13,10
Assistente contábil 1	14.400,00	2.016	7,14
Assistente contábil 2	14.400,00	1.824	7,89
Estagiária 1ª	7.800,00	1.632	4,78
Estagiária 2ª	7.800,00	1.728	4,51
Estagiária 3ª	7.800,00	1.632	4,78
Analista contábil 2	26.400,00	2.016	13,10
Auxiliar administrativo	9.312,00	2.112	4,41
Estagiária 1B	7.800,00	2.016	3,87
Assistente contábil 3	14.400,00	1.728	8,33
Estagiária 2B	7.800,00	1.824	4,28
Estagiária 3B	7.800,00	1.152	6,77
Estagiária 4B	7.800,00	1.728	4,51

Analista contábil 3	26.400,00	2.016	13,10
Analista contábil 4	26.400,00	2.640	10,00
Total	212.712,00	28.080	110,57

Fonte: Dados da empresa (2011)

Tabela 1- Custo hora por funcionário

O custo hora por pessoa é diferente de funcionário para funcionário, pois cada funcionário tem um salário específico e as horas produtivas oscilam de acordo com o volume que cada funcionário consegue absorver de trabalho.

Após encontrar o custo hora dos funcionários, o próximo passo é encontrar o custo da mão de obra por empresa, que é composto pelo custo hora de diversos funcionários envolvidos na execução de sua contabilidade. Em virtude do pouco espaço dedicado a este trabalho, não será trabalhado todas as empresa, mas apenas a Empresa A1, a seguir, a título de exemplificação.

A Tabela 2 indica os funcionários envolvidos na execução da contabilidade da empresa denominada A1, o custo hora desses funcionários e as horas dedicadas por eles à empresa. Com isso é possível encontrar o custo total da mão de obra, mensal e anual, necessária para executar as atividades contratadas pela empresa.

Função	Custo hora	Horas Trabalhadas	MOD mensal	MOD anual
Analista contábil 1	13,10	40	523,81	6.285,72
Estagiária 1	4,78	32	152,94	1.835,29
Total	17,88	72	676,75	8.121,01

Fonte: Dados da empresa (2011)

Tabela 2- Custo variável Empresa A1 (mensal)

A mão de obra é calculada tendo por base a quantidade de horas dedicadas a cada empresa multiplicada pelo custo hora dos funcionários envolvidos na execução das atividades. Considerando que a mão de obra é direta e variável, pode-se dizer que o custo variável das empresas cliente é composto exclusivamente pela mão de obra utilizada para executar suas atividades contratadas.

Assim, com base nos apontamentos levantados junto à empresa construiu-se a tabela a seguir, onde constam as empresas, as horas mensais requeridas para a execução das atividades e o custo mensal da mão de obra utilizada na execução das atividades. Constam, ainda, as horas anuais e o custo da mão de obra anual.

Produto	H. M	MOD/ mês	H. A	MOD/ ano	Produto	H. M	MOD/ mês	H. A	MOD/ ano
Empresa A1	72	676,75	864	8.121,01	Empresa W1	48	304,18	576	3.650,15
Empresa B1	64	571,99	768	6.863,87	Empresa Y1	32	198,54	384	2.382,46
Empresa C1	8	104,76	96	1.257,14	Empresa Z1	56	367,34	672	4.408,05
Empresa D1	64	571,99	768	6.863,87	Empresa A2	80	530,95	960	6.371,43
Empresa E1	40	317,86	480	3.814,29	Empresa B2	48	407,14	576	4.885,71
Empresa F1	16	209,52	192	2.514,29	Empresa C2	32	317,86	384	3.814,29
Empresa G1	64	438,94	768	5.267,23	Empresa D2	8	104,76	96	1.257,14
Empresa H1	24	176,98	288	2.123,81	Empresa E2	8	104,76	96	1.257,14
Empresa I1	24	171,43	288	2.057,14	Empresa F2	40	321,43	480	3.857,14
Empresa J1	16	114,29	192	1.371,43	Empresa G2	240	1.270,84	2880	15.250,10
Empresa K1	24	171,43	288	2.057,14	Empresa H2	48	333,33	576	4.000,00
Empresa L1	8	57,14	96	685,71	Empresa I2	128	1.182,14	1536	14.185,71
Empresa M1	16	95,38	192	1.144,54	Empresa J2	32	201,75	384	2.421,05
Empresa N1	24	152,52	288	1.830,25	Empresa K2	32	201,75	384	2.421,05
Empresa O1	24	152,52	288	1.830,25	Empresa L2	64	403,51	768	4.842,11
Empresa P1	48	267,23	576	3.206,72	Empresa M2	48	308,33	576	3.700,00

Empresa Q1	8	57,14	96	685,71	Empresa N2	64	338,60	768	4.063,16
Empresa R1	48	286,13	576	3.433,61	Empresa O2	72	573,81	864	6.885,71
Empresa S1	8	57,14	96	685,71	Empresa P2	32	271,43	384	3.257,14
Empresa T1	48	297,81	576	3.573,68	Empresa Q2	96	698,43	1152	8.381,20
Empresa U1	32	198,54	384	2.382,46	Empresa R2	144	1.405,16	1728	16.861,90
Empresa V1	56	333,92	672	4.007,02	Empresa S2	220	2.200,00	2640	26.400,00
Empresa X1	32	198,54	384	2.382,46	Total	2340	17.726,00	28080	212.711,98

Fonte: Dados da Empresa (2011)

Tabela 3- Custo variável por empresa (mensal e anual)

Após encontrar o custo variável é possível encontrar a margem de contribuição. A margem de contribuição representa a margem que sobra do preço de venda após deduzir os custos variáveis com a produção e venda. Neste contexto a equação da margem de contribuição é: $MC = PV - CV$.

Considerando o preço de venda praticado pelo escritório, construiu-se a tabela a seguir constando a relação de empresas, os preços de vendas anuais, os custos variáveis anuais, a margem de contribuição anual, as horas dedicadas pelo escritório de contabilidade a cada empresa e a margem de contribuição unitária.

Produtos	Preço de Venda	Custo Variável	MC Total	Horas Dedicada	MC Unitária
Empresa A1	78.740,04	8.121,01	70.619,03	864	81,73
Empresa B1	20.964,00	6.863,87	14.100,13	768	18,36
Empresa C1	15.552,00	1.257,14	14.294,86	96	148,90
Empresa D1	31.062,00	6.863,87	24.198,13	768	31,51
Empresa E1	32.584,68	3.814,29	28.770,39	480	59,94
Empresa F1	41.389,92	2.514,29	38.875,63	192	202,48
Empresa G1	51.000,00	5.267,23	45.732,77	768	59,55
Empresa H1	21.776,64	2.123,81	19.652,83	288	68,24
Empresa I1	6.000,00	2.057,14	3.942,86	288	13,69
Empresa J1	32.700,00	1.371,43	31.328,57	192	163,17
Empresa K1	54.000,00	2.057,14	51.942,86	288	180,36
Empresa L1	3.600,00	685,71	2.914,29	96	30,36
Empresa M1	15.232,08	1.144,54	14.087,54	192	73,37
Empresa N1	2.737,08	1.830,25	906,83	288	3,15
Empresa O1	14.337,24	1.830,25	12.506,99	288	43,43
Empresa P1	27.380,52	3.206,72	24.173,80	576	41,97
Empresa Q1	5.706,00	685,71	5.020,29	96	52,29
Empresa R1	28.428,84	3.433,61	24.995,23	576	43,39
Empresa S1	8.315,16	685,71	7.629,45	96	79,47
Empresa T1	56.711,04	3.573,68	53.137,36	576	92,25
Empresa U1	5.895,36	2.382,46	3.512,90	384	9,15
Empresa V1	40.239,60	4.007,02	36.232,58	672	53,92
Empresa X1	21.265,32	2.382,46	18.882,86	384	49,17
Empresa W1	21.912,00	3.650,15	18.261,85	576	31,70
Empresa Y1	21.965,04	2.382,46	19.582,58	384	51,00
Empresa Z1	35.798,88	4.408,05	31.390,83	672	46,71
Empresa A2	76.137,60	6.371,43	69.766,17	960	72,67
Empresa B2	3.395,04	4.885,71	-1.490,67	576	-2,59
Empresa C2	6.000,00	3.814,29	2.185,71	384	5,69
Empresa D2	5.220,00	1.257,14	3.962,86	96	41,28
Empresa E2	12.960,00	1.257,14	11.702,86	96	121,90
Empresa F2	16.121,88	3.857,14	12.264,74	480	25,55
Empresa G2	91.237,08	15.250,10	75.986,98	2880	26,38
Empresa H2	22.436,04	4.000,00	18.436,04	576	32,01
Empresa I2	42.000,00	14.185,71	27.814,29	1536	18,11
Empresa J2	44.815,20	2.421,05	42.394,15	384	110,40

Empresa K2	6.000,00	2.421,05	3.578,95	384	9,32
Empresa L2	22.280,64	4.842,11	17.438,53	768	22,71
Empresa M2	16.200,00	3.700,00	12.500,00	576	21,70
Empresa N2	20.130,84	4.063,16	16.067,68	768	20,92
Empresa O2	18.900,00	6.885,71	12.014,29	864	13,91
Empresa P2	7.808,28	3.257,14	4.551,14	384	11,85
Empresa Q2	18.374,64	8.381,20	9.993,44	1152	8,67
Empresa R2	73.114,68	16.861,90	56.252,78	1728	32,55
Empresa S2	82.113,36	26.400,00	55.713,36	2640	21,10

Fonte: Dados da empresa (2011)

Tabela 4- Margem de contribuição (total e unitária)

A margem de contribuição total é construída por meio da dedução dos custos variáveis do preço de venda. Já a margem de contribuição unitária é obtida por meio da divisão da margem de contribuição total dividida pelas horas dedicadas. A margem de contribuição representa o quanto cada empresa contribui para pagar os custos fixos da empresa e formar o lucro da empresa. Observa-se que algumas empresas apresentam margem de contribuição maior do que outras, estas empresas deveriam receber maior atenção do escritório, pois contribuem mais para o seu resultado.

A Empresa B2 apresenta margem de contribuição negativa, ou seja, o valor cobrado por hora não é suficiente para cobrir os seus gastos variáveis, com isso parcela dos gastos variáveis e os gastos fixos alocados a este produto (empresa) acabam sendo absorvidos pelos demais. Com base no cálculo da margem de contribuição é possível encontrar o ponto de equilíbrio, porém para realizar o cálculo necessita-se encontrar o custo fixo de cada empresa.

O custo fixo total do escritório de contabilidade, no exercício de 2011, é de R\$368.684,39, sendo composto pelos gastos de natureza fixa ligados às atividades operacional e administrativa/venda. Para alocar os custos fixos às empresas clientes, optou-se por rateá-los conforme as horas dedicadas no decorrer do exercício de 2011. O pressuposto é de que empresas que necessitam de mais horas para que as atividades contratadas sejam desenvolvidas utilizam mais custos e despesas fixas.

A seguir consta tabela de rateio dos custos fixos constando: as empresas, as horas requeridas para executar as atividades contratadas, o percentual de rateio, os custos e despesas fixos rateados.

Produto	Hora	% Horas	Custos Fixos	Produto	Horas	% Horas	Custo Fixo
Empresa A1	864	3,08%	11.344,13	Empresa W1	576	2,05%	7.562,76
Empresa B1	768	2,74%	10.083,67	Empresa Y1	384	1,37%	5.041,84
Empresa C1	96	0,34%	1.260,46	Empresa Z1	672	2,39%	8.823,22
Empresa D1	768	2,74%	10.083,67	Empresa A2	960	3,42%	12.604,60
Empresa E1	480	1,71%	6.302,29	Empresa B2	576	2,05%	7.562,76
Empresa F1	192	0,68%	2.520,92	Empresa C2	384	1,37%	5.041,84
Empresa G1	768	2,74%	10.083,67	Empresa D2	96	0,34%	1.260,46
Empresa H1	288	1,03%	3.781,38	Empresa E2	96	0,34%	1.260,46
Empresa I1	288	1,03%	3.781,38	Empresa F2	480	1,71%	6.302,29
Empresa J1	192	0,68%	2.520,92	Empresa G2	2880	10,26%	37.813,78
Empresa K1	288	1,03%	3.781,38	Empresa H2	576	2,05%	7.562,76
Empresa L1	96	0,34%	1.260,46	Empresa I2	1536	5,47%	20.167,35
Empresa M1	192	0,68%	2.520,92	Empresa J2	384	1,37%	5.041,84
Empresa N1	288	1,03%	3.781,38	Empresa K2	384	1,37%	5.041,84
Empresa O1	288	1,03%	3.781,38	Empresa L2	768	2,74%	10.083,67
Empresa P1	576	2,05%	7.562,76	Empresa M2	576	2,05%	7.562,76

Empresa Q1	96	0,34%	1.260,46	Empresa N2	768	2,74%	10.083,67
Empresa R1	576	2,05%	7.562,76	Empresa O2	864	3,08%	11.344,13
Empresa S1	96	0,34%	1.260,46	Empresa P2	384	1,37%	5.041,84
Empresa T1	576	2,05%	7.562,76	Empresa Q2	1152	4,10%	15.125,51
Empresa U1	384	1,37%	5.041,84	Empresa R2	1728	6,15%	22.688,27
Empresa V1	672	2,39%	8.823,22	Empresa S2	2640	9,40%	34.662,63
Empresa X1	384	1,37%	5.041,84	TOTAL	28080	100,00%	368.684,39

Fonte: Dados da empresa (2011)

Tabela 5- Rateio dos custos fixos às empresas (anual)

Após encontrar o custo fixo de cada empresa é possível encontrar o ponto de equilíbrio de cada empresa cliente. O ponto de equilíbrio de cada empresa cliente representa o nível de produção e venda em que a empresa não apresenta nem lucro e nem prejuízo, ou seja, as receitas igualam-se aos gastos totais. A análise do ponto de equilíbrio é importante para a tomada de decisões, sua finalidade é orientar os gestores a identificar a quantidade que a empresa deve absorver de atividades a fim de não incorrer em prejuízo, assim como, se é viável ou não atender a contabilidade de determinadas empresas clientes.

O ponto de equilíbrio é o momento em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, o valor cobrado do honorário é suficiente para cobrir os custos e as despesas fixas da empresa. Se houver receitas adicionais é a partir desse momento que ela começa a obter lucro.

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) permite derivações, chegando-se, assim ao Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) e o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF). O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) visa analisar a relação dos gastos fixos com a lucratividade da empresa, sendo assim deve-se acrescentar ao cálculo inicial o lucro desejado da empresa, que representa o custo de oportunidade. Já o Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) possibilita visualizar a quantidade de horas que a empresa precisa vender para pagar seus gastos desembolsáveis, isto é, desconsidera-se o valor da depreciação - que não exige desembolso financeiro.

A tabela a seguir consta a relação de empresas, o custo fixo anual, a depreciação anual, o lucro anual desejado pelos sócios, a margem de contribuição unitária, e os resultados obtidos nos cálculos do Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC), no Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) e no Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE).

Produto	Custo Fixo	Depreciação	Lucro (CO)	MC Hora	PEC	PEF	PEE
Empresa A1	11.344,13	711,47	52,86	81,73	138,79	130,09	139,44
Empresa B1	10.083,67	632,42	15,83	18,36	549,23	514,79	550,10
Empresa C1	1.260,46	79,05	93,96	148,90	8,46	7,93	9,10
Empresa D1	10.083,67	632,42	23,46	31,51	320,04	299,96	320,78
Empresa E1	6.302,30	395,26	39,37	59,94	105,15	98,55	105,80
Empresa F1	2.520,92	158,10	125,03	202,48	12,45	11,67	13,07
Empresa G1	10.083,67	632,42	38,52	59,55	169,34	158,72	169,98
Empresa H1	3.781,38	237,16	43,86	68,24	55,41	51,94	56,06
Empresa I1	3.781,38	237,16	12,08	13,69	276,20	258,88	277,09
Empresa J1	2.520,92	158,10	98,78	163,17	15,45	14,48	16,06
Empresa K1	3.781,38	237,16	108,75	180,36	20,97	19,65	21,57
Empresa L1	1.260,46	79,05	21,75	30,36	41,52	38,92	42,24
Empresa M1	2.520,92	158,10	46,01	73,37	34,36	32,20	34,98
Empresa N1	3.781,38	237,16	5,51	3,15	1.200,93	1.125,61	1.202,68
Empresa O1	3.781,38	237,16	28,87	43,43	87,07	81,61	87,74
Empresa P1	7.562,76	474,31	27,57	41,97	180,20	168,90	180,86
Empresa Q1	1.260,46	79,05	34,47	52,29	24,10	22,59	24,76
Empresa R1	7.562,76	474,31	28,63	43,39	174,28	163,35	174,94

Empresa S1	1.260,46	79,05	50,24	79,47	15,86	14,87	16,49
Empresa T1	7.562,76	474,31	57,10	92,25	81,98	76,84	82,60
Empresa U1	5.041,84	316,21	8,90	9,15	551,13	516,56	552,10
Empresa V1	8.823,21	553,37	34,73	53,92	163,64	153,38	164,29
Empresa X1	5.041,84	316,21	32,12	49,17	102,53	96,10	103,18
Empresa W1	7.562,76	474,31	22,06	31,70	238,54	223,58	239,23
Empresa Y1	5.041,84	316,21	33,18	51,00	98,87	92,67	99,52
Empresa Z1	8.823,21	553,37	30,90	46,71	188,88	177,04	189,54
Empresa A2	12.604,59	790,52	46,00	72,67	173,44	162,56	174,08
Empresa B2	7.562,76	474,31	3,42	-2,59	(2.922,27)	(2.738,99)	(2.923,59)
Empresa C2	5.041,84	316,21	9,06	5,69	885,78	830,23	887,37
Empresa D2	1.260,46	79,05	31,54	41,28	30,53	28,62	31,30
Empresa E2	1.260,46	79,05	78,30	121,90	10,34	9,69	10,98
Empresa F2	6.302,30	395,26	19,48	25,55	246,65	231,18	247,41
Empresa G2	37.813,78	2.371,57	18,37	26,38	1.433,19	1.343,30	1.433,89
Empresa H2	7.562,76	474,31	22,59	32,01	236,28	221,47	236,99
Empresa I2	20.167,35	1.264,83	15,86	18,11	1.113,71	1.043,86	1.114,59
Empresa J2	5.041,84	316,21	67,69	110,40	45,67	42,80	46,28
Empresa K2	5.041,84	316,21	9,06	9,32	540,96	507,03	541,93
Empresa L2	10.083,67	632,42	16,83	22,71	444,09	416,24	444,83
Empresa M2	7.562,76	474,31	16,31	21,70	348,49	326,64	349,24
Empresa N2	10.083,67	632,42	15,20	20,92	481,98	451,75	482,70
Empresa O2	11.344,13	711,47	12,69	13,91	815,81	764,64	816,72
Empresa P2	5.041,84	316,21	11,79	11,85	425,40	398,72	426,40
Empresa Q2	15.125,51	948,63	9,25	8,67	1.743,60	1.634,25	1.744,67
Empresa R2	22.688,27	1.422,94	24,54	32,55	696,95	653,24	697,70
Empresa S2	34.662,63	2.173,93	18,04	21,10	1.642,50	1.539,49	1.643,36

Fonte: Dados da empresa (2011)

Tabela 6- Ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico

O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é uma ferramenta que possibilita visualizar se a quantidade de horas vendidas é suficiente para cobrir os seus gastos fixos, permitindo analisar no curto prazo se os honorários cobrados dos clientes estão corretos. Já os resultados obtidos do Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) permite que os gestores analisem a curto prazo os aspectos financeiros da empresa, podendo tomar decisões para investimentos futuros. O Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), por sua vez, permite avaliar qual é o nível de produção e venda que suporte, além dos custos e despesas fixos, o custo de oportunidade do capital investido.

5. Conclusão

O gerenciamento de custos ainda constitui uma das deficiências das indústrias, principalmente as de pequeno e médio porte, em virtude de ausência de publicação de artigos aplicado ao seu ramo e a ausência de funcionários capacitados para desenvolvê-los. Neste sentido, este estudo teve como objetivo aplicar a ferramenta chamada de análise custo, volume e lucro em uma indústria e avaliar as suas contribuições para a tomada de decisão.

Após aplicar a ferramenta, observou-se que a margem de contribuição permite a análise qual produto trará maior lucratividade para a empresa. Observou-se, também, que o ponto de equilíbrio permite identificar qual é o nível de produção e venda necessário para que a empresa cubra todos os custos, orientando os gestores na identificação da quantidade necessária para a produção e venda sem que a empresa incorra em prejuízos.

O ponto de equilíbrio parte de três análises. A primeira análise parte da investigação da quantidade mínima de produção e venda necessária para que as receitas cubram todos os custos, não gerando nem lucro e nem prejuízo para a empresa. A segunda análise parte da

investigação da quantidade de produção e venda necessária, não só para cobrir os custos, mas também, para trazer uma lucratividade mínima para a empresa. A terceira análise parte da investigação da quantidade mínima de produção e venda necessária para gerar caixa suficiente para a empresa honrar com todos seus compromissos de pagamento.

Assim, conclui-se que a análise custo, volume e lucro contribuem com o processo decisório auxiliando na identificação de qual produto é o mais rentável para a empresa e deve ter sua produção e venda incentivada e a identificação do nível de produção e vendas necessário para o empreendimento tornar-se viável.

Referências

- CORBARI, E.C.; MACEDO, J.J.** *Administração estratégica de custos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- CORRÊA, H.L.; CAON, M.** *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CREPALDI, S.A.** *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. J.** *Administração de serviços: operações, estratégicas e tecnologia da informação*. 6 Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- GARRISON, R.H., NOREEN, E.W.** *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M.M.** *Gestão de Custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 Ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.** *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2009
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M.** *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MARTINS, E.** *Contabilidade de Custos*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTOS, M.A.** *Investigação das Práticas de Contabilidade Gerencial: um Estudo nas Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2008
- PARISI, C.; MEGLIORINI, E.** *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, C.L.** *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SEVERINO, A.J.** *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, P. H. Vaz da.** *Formação de preço para serviços contábeis: uma proposta de método baseado no Custo Padrão e Custeio Baseado em Atividades*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006
- THOMÉ, I.** *Empresas de Serviços Contábeis: estrutura e funcionamento*. São Paulo: Atlas, 2001
- WARREN, C.S.; REEVE, J.M.; FESS, P.E.** *Contabilidade Gerencial*. Tradução técnica André Olimpio Mosselmann Du Chenoy Castro. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.