

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DEISE CAROLINE VERONÊZ**

**CUSTOS PARA DECISÃO: A IMPLANTAÇÃO**  
**DA CONTABILIDADE DE CUSTOS EM UMA EMPRESA**  
**PRESTADORA DE SERVIÇOS**

**Florianópolis, 2004.**

**DEISE CAROLINE VERONÊZ**

**CUSTOS PARA DECISÃO: A IMPLANTAÇÃO  
DA CONTABILIDADE DE CUSTOS EM UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Erves Ducati, M.Sc

Florianópolis, 2004.

**DEISE CAROLINE VERONÊZ**

**CUSTOS PARA DECISÃO: A IMPLANTAÇÃO  
DA CONTABILIDADE DE CUSTOS EM UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

**09 de dezembro de 2004**

---

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.

Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Prof<sup>o</sup>. Erves Ducati, M.Sc.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Nota atribuída: .....

---

Prof<sup>o</sup>. Altair Borgert, Dr.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Nota atribuída: .....

---

Prof<sup>o</sup>. Ricardo Rodrigo Stark Bernard, M.Sc.

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Nota atribuída: .....

Florianópolis, 2004.

*Dedico esta monografia aos meus pais  
Sergio e Geni Veronéz e, ao  
meu namorado Richard Luiz Rosa.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo apoio e incentivo em todos os momentos de minha vida, contribuindo para minha formação moral e acadêmica. Para mim, exemplos de coragem e esperança.

Ao meu namorado, Richard, pelo carinho e prontidão demonstrados durante o período de realização desse trabalho.

Ao professor Erves Ducati, pelo pronto atendimento a minha solicitação de orientação, as críticas, as sugestões, a confiança e a atenção dispensadas.

Aos meus colegas de turma pelo apoio, amizade, trocas de experiências e companheirismo, mesmo nas horas difíceis, que passamos juntos no decorrer desses anos de graduação.

Aos meus amigos que contribuíram para a concretização desse curso, em especial à Scheila Casas por toda a atenção dispensada.

Aos profissionais do salão Senio Cabeleireiros que contribuíram para a execução desse trabalho com informações técnicas e levantamento de dados.

Enfim, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram à realização desse estudo.

## EPÍGRAFE

*O sucesso está na nossa capacidade de aprender com o passado, adotar novas idéias e ações no presente e desafiar o futuro. (Ronald Swift)*

## RESUMO

VERONÊZ, Deise Caroline. Custos para decisão: a implantação da contabilidade de custos em uma empresa prestadora de serviços, 2004, p. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho foi formulado com o objetivo de propor um sistema de custos, fundamentado no custeio variável, a uma empresa prestadora de serviços de beleza, no intuito de disponibilizar informações que contribuam para o processo de gestão e que auxiliem os administradores a encontrar a quantidade mínima de serviços que precisam ser prestados para que a empresa consiga permanecer no mercado. Através de uma revisão conceitual e um estudo de caso no salão Senio Cabeleireiros foi possível demonstrar todas as etapas para a obtenção do custo de cada serviço. A variedade de serviços com preços muito distintos levaram a margens de contribuição com variações significativas dificultando o encontro de um ponto de equilíbrio único, ou seja, uma quantidade de serviços a serem prestados que pudesse ser fixada em um número específico.

**Palavras-chaves:** custeio variável; ponto de equilíbrio e Senio cabeleireiros.

## **LISTA DE FLUXOGRAMAS**

Fluxograma 01 - Fluxograma do custeio por absorção .....	32
Fluxograma 02 - Fluxograma do custeio variável .....	35
Fluxograma 03 - Visão conceitual resumida do custo ABC .....	37



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Gráfico do ponto de equilíbrio .....	40
Gráfico 02 – Ponto de equilíbrio a partir da combinação proposta.....	67

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Modelo referencial para apurar custos em serviços. ....	45
Figura 02 - Sistema de custo proposto para apurar custos em serviços. ....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Recursos consumidos na prestação de serviços.....	47
Quadro 02 – Classificação dos recursos .....	48
Quadro 03 – Relação de serviços prestados .....	52
Quadro 04 – Valor dos recursos consumidos .....	53
Quadro 05 – Valor dos custos variáveis .....	54
Quadro 06 – Valor dos custos fixos .....	54
Quadro 07 – Custo da mão-de-obra por serviço.....	56
Quadro 08 – Consumo em Kw/h de cada aparelho elétrico .....	56
Quadro 09 – Tempo, em horas, consumido por cada tipo de serviço em cada aparelho .....	57
Quadro 10 – Consumo de quilowatt hora (kWh) por serviço.....	58
Quadro 11 – Custo da energia elétrica por serviço.....	59
Quadro 12 – Custo da água por serviço.....	60
Quadro 13 – Consumo dos materiais diretos (em ml ou g) utilizados nos serviços..	61
Quadro 14 – Custo por ml ou g de materiais diretos.....	61
Quadro 15 – Custo dos materiais diretos por serviço.....	62
Quadro 16 – Custo dos impostos municipais e federais.....	63
Quadro 17 – Apuração dos custos variáveis unitários por serviço.....	64
Quadro 18 – Cálculo da margem de contribuição por serviço .....	65
Quadro 19 – Combinação para formar o ponto de equilíbrio.....	66
Quadro 20 – Combinação para chegar ao PE supondo a comercialização de um serviço .....	69
Quadro 21 – Combinação para chegar ao PE supondo a mesma quantidade de custos fixos para cada serviço .....	70
Quadro 22 – Itens necessários para a fórmula do mix de vendas.....	71
Quadro 23 – Mix de serviços para a formação do ponto de equilíbrio .....	72

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABC	Custeio por Atividades (Activity-Based Costing)
CIF	Custos Indiretos de Fabricação
CDF	Custos e Despesas Fixos
CPV	Custo dos Produtos Vendidos
DARF	Documento de Arrecadação da Receita Federal
GND	Gastos Não Desembolsáveis
ISS	Imposto Sobre Serviços
LD	Lucro Desejável
MC	Margem de Contribuição
MCU	Margem de Contribuição Unitária
PE	Ponto de Equilíbrio
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio Financeiro
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	6
<b>LISTA DE FLUXOGRAMAS</b> .....	7
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	8
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	9
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	10
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	11
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Considerações iniciais .....	15
1.2 Tema .....	16
1.3 Problema.....	17
1.4 Objetivos.....	17
1.5 Justificativa.....	17
1.6 Metodologia.....	18
1.7 Delimitação da pesquisa .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
2.1 Caracterização da empresa prestadora de serviços .....	22
2.2 Origem da contabilidade de custos .....	23
2.3 Objetivos da contabilidade de custos .....	25
2.4 Custos: terminologias e classificação .....	25
2.4.1 Definição de custo .....	26
2.4.2 Classificação dos custos .....	27
2.4.2.1 Custos Diretos .....	27

2.4.2.2	Custos Indiretos .....	27
2.4.2.3	Custos fixos .....	28
2.4.2.4	Custos variáveis .....	28
2.5	Métodos de apropriação de custos .....	29
2.5.1	Custeio por absorção .....	29
2.5.2	Custeio variável ou direto .....	33
2.5.3	Custeio baseado em atividades (ABC) .....	36
2.6	Margem de contribuição .....	38
2.7	Ponto de equilíbrio .....	39
2.7.1	Ponto de equilíbrio contábil .....	40
2.7.2	Ponto de equilíbrio financeiro .....	41
2.7.3	Ponto de equilíbrio econômico .....	41
2.7.4	Deficiências existentes no uso do ponto de equilíbrio .....	42
<b>3</b>	<b>PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTO</b>	
	<b>BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL .....</b>	<b>45</b>
3.1	Modelo referencial .....	45
3.2	Sistema de custo proposto .....	46
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO PRÁTICA .....</b>	<b>50</b>
4.1	Apresentação da empresa sob estudo .....	50
4.1.1	A Empresa e a contabilidade .....	51
4.2	Aplicação prática .....	51
4.2.1	Levantamento dos serviços prestados .....	52
4.2.2	Levantamento dos recursos consumidos .....	52
4.2.3	Classificação dos custos em variáveis e fixos .....	53
4.2.4	Cálculo do custo dos serviços prestados .....	54

4.2.5 Cálculo da margem de contribuição .....	65
4.2.6 Cálculo do ponto de equilíbrio .....	66
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados: o tema, o problema, os objetivos geral e específicos que se pretende alcançar, a justificativa da escolha do assunto e a metodologia utilizada no desenvolvimento desta monografia.

## 1.1 Considerações iniciais

A Contabilidade de Custos é uma das especialidades da Contabilidade Geral, que é utilizada no ambiente empresarial. Dá ao seu usuário a oportunidade de analisar o produto, bem ou serviço e os valores a ele agregados, já que o enfoque dado aos custos influencia diretamente no preço de venda e, por conseqüência, no resultado da empresa.

A importância das informações contábeis para que uma empresa seja bem sucedida em suas atividades, incluindo dados sobre custos específicos, foi reconhecida há muito tempo.

Entretanto, no atual ambiente da economia globalizada, essas informações são mais críticas do que nunca. A concorrência cresce cada vez mais. Como resultado dessas pressões, as empresas estão cada vez dando mais ênfase ao controle de custos em uma tentativa de manter seus produtos competitivos, pois só resistirá a essa concorrência aquele que apresentar um produto de qualidade e tiver uma ótima base de custos para tomar suas decisões; aquele que souber quanto custa produzir, como aplicar seus recursos, controlar a formação do preço de venda e analisar os resultados obtidos.

No passado, a contabilidade teve como objetivo primário registrar a história da empresa. Atualmente, além desse objetivo, a contabilidade é um instrumento valioso para administrar o presente. O mundo evolui e a economia tem de acompanhar esta evolução. As organizações estão inseridas em cenários que passam por grandes transformações. As



mudanças ocorrem em alta velocidade, e a intensidade da concorrência faz com que a palavra competitividade seja chave para a sobrevivência das empresas no mercado.

A competitividade pressupõe atendimento à demanda imediata, qualidade nos produtos, serviços e no atendimento ao cliente, criatividade e inovação, criação e domínio das oportunidades emergentes e um gerenciamento eficaz de custos. Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores, em qualquer ramo que atue, seja no industrial, comercial ou como prestadora de serviços.

A Contabilidade de Custos que, ao longo do tempo, já deixara de ter a mera função de avaliar os estoques, passando a assumir outras atribuições de caráter administrativo, tornou-se excepcional instrumento para a gestão dos negócios. Qualidade e produtividade, com as informações originadas nos relatórios de custos, resultam em parâmetros mais consistentes para a medida do desempenho administrativo, com repercussões econômicas que aproximam a condução dos negócios ao objetivo do empreendimento.

O aproveitamento desse caráter gerencial ocorreu também em outros campos que não o industrial. No caso do setor de serviços, onde o seu uso para efeito de balanço era quase irrelevante pelo fato de possuir pouco ou nenhum estoque, passou-se a explorar seu potencial para o controle e tomada de decisão. Assim, evidencia-se a relevância de desenvolver-se sistemas de custos voltados às empresas prestadoras de serviços, consideradas as suas particularidades.

## 1.2 Tema

Estudo do emprego da contabilidade de custos em uma empresa prestadora de serviços do ramo de salões de beleza.

### 1.3 Problema

Como a contabilidade de custos pode auxiliar a administração de um salão de beleza a identificar qual a quantidade mínima de serviços prestados, necessária para manter a entidade em funcionamento?

### 1.4 Objetivos

O objetivo geral consiste em propor um sistema de custos fundamentado no custeio variável que dê suporte ao processo de gestão e que demonstre a quantidade mínima de serviços que a empresa deve prestar para conseguir manter-se no mercado.

Para o desenvolvimento desse trabalho, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- apresentar terminologias contábeis e classificar os componentes dos custos;
- apresentar alguns sistemas de custos, enfatizando o custeio variável;
- identificar e mensurar os custos envolvidos, sejam direta ou indiretamente, na realização do serviço;
- propor o sistema de custos;
- apresentar a quantidade mínima de serviços que devam ser prestados para que a empresa possa se manter no mercado.

### 1.5 Justificativa

Esta pesquisa visa mostrar aos administradores de empresas prestadoras de serviços a importância da contabilidade de custos para seus negócios. O conhecimento dos custos

envolvidos na execução dos serviços prestados é mais uma ferramenta que o administrador pode ter para auxiliá-lo no processo de gestão.

A necessidade de uma atualização dos meios de gerenciamento, em qualquer empresa, é, hoje, uma realidade fundamental. Em um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso de qualquer tipo de empreendimento depende basicamente da sua forma de gerenciamento, da habilidade técnica e administrativa de seu gestor. Com essa pressão, o conhecimento dos custos torna-se altamente relevante quando da tomada de decisão. Conhecê-los é vital para saber se, dado preço, o produto ou serviço é rentável, ou, se não rentável, se é possível reduzir seus custos.

A contabilidade de custos apresenta-se como uma eficiente ferramenta no processo de gestão. Auxilia no controle e na tomada de decisão. É com base em seus resultados que o administrador deve tomar medidas quanto a corte de produtos, serviços, fixação de preços, opção de compra ou fabricação.

Assim, a contabilidade vem gerando informações e proporcionando um melhor gerenciamento de custos tanto de empresas industriais como não industriais. Devido à importância do setor de serviços em nossa economia moderna, os assuntos relacionados a seus custos não podem mais ser ignorados.

Diante do exposto, é relevante a realização de uma pesquisa que proporcione aos gestores uma visão de como funciona a implantação de um sistema de custos, que venha contribuir para a boa gestão das empresas de serviço.

## 1.6 Metodologia

Ao tratar de questões relativas ao objetivo central do estudo – o emprego de um sistema de custos em uma empresa prestadora de serviços – o pesquisador deverá ser capaz de

dominar as técnicas e os métodos, como também ter maleabilidade nos seus procedimentos para alcançar os resultados pretendidos.

Assim, busca-se, através de pesquisa, coletar informações e dados suficientes para subsídios da análise, sua interpretação e conseqüente relato, objetivando a apresentação dos resultados alcançados através da realização dos objetivos geral e específicos.

Segundo Beuren et al (2003), o método é o tratamento que se deve dar aos diferentes processos necessários para alcançar um determinado objetivo estabelecido. Para a realização de uma pesquisa, é necessário escolher o método mais adequado para a sua execução. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 40), método é “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas”. Ordenando-se os processos para se atingir os objetivos, o pesquisador deve definir o tipo de trabalho científico que apresentará.

Dentre os tipos de trabalho científico tem-se a monografia, exigida na graduação como trabalho de conclusão de curso. Para Salomon (1977, p. 219), “Monografia designa um tipo especial de trabalho científico. Reduz sua abordagem a um único assunto, tema ou problema, com um tratamento especificado”.

Segundo Salvador (2000), monografia é um estudo minucioso, aprofundado de um único tema escolhido. Beuren et al (2003) diz que não são impostas regras para a escolha desse tema.

Este estudo será elaborado sob a forma de pesquisa. Segundo Minayo (1993, p. 23),

Pesquisa é a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atividade e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

De acordo com Gil (1999, p. 42), “Pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Pesquisar é indagar, informar-se acerca de determinado assunto. É procurar saber o que fazer para resolver problemas que se apresentam numa determinada situação. Com as indagações feitas e as informações apuradas, pode-se constatar a melhor forma para solucionar o problema apresentado. A solução encontrada pode provocar mudanças e transformar o modo de pensar sobre determinado assunto.

Ao iniciar um estudo é preciso definir as tipologias de pesquisa. Segundo Beuren et al (2003, p. 79), as tipologias de pesquisa aplicáveis à contabilidade estão agrupadas em três categorias:

pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto às técnicas, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e documental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Quanto aos seus objetivos essa pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois visa conhecer os custos envolvidos na prestação dos serviços de um salão de beleza. Segundo Gil (1988, p. 45), “a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos práticos”. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo oferecer uma visão mais aproximada sobre o assunto estudado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é do tipo quantitativa, pois permite a utilização de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Demonstrando, também, a intenção de garantir a precisão dos resultados.

Richardson (1999, p. 70 apud BEUREN, 2003, p.92) afirma que a abordagem quantitativa

“caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as

mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análises de regressão etc”.

Esta pesquisa será desenvolvida através de um estudo de caso. Segundo Gil (1991, apud SILVA e MENEZES 2001, p. 21), “A pesquisa constitui-se em estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para sua elaboração, realizou-se uma revisão bibliográfica necessária para a construção de um referencial teórico, no qual os conceitos relevantes para o entendimento do assunto são apresentados; e, para o estudo de caso os dados e informações foram coletados *in loco* pela própria pesquisadora, que exerce função de auxiliar administrativo na empresa, contando com a ajuda de alguns profissionais para medição do tempo e do consumo de materiais para cada tipo de serviço.

### 1.7 Delimitação da pesquisa

Mesmo procurando alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, algumas delimitações foram impostas. Preliminarmente, a limitação imposta pelo método de pesquisa, o estudo de caso, que, apesar de possibilitar uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da entidade estudada, caracteriza-se por estar restrito à situação específica da entidade, não permitindo generalizações das conclusões para outras organizações.

Por outro lado, o presente trabalho não tem natureza conclusiva, mas sim exploratória, que procura relacionar o seu tema, que é custos, à entidade objeto do estudo, e fazer uma avaliação dessa relação sob um enfoque até então não observado pela mesma, que é o tratamento dos dados segundo o método de custeio variável. Além disso, este trabalho não tem interesse em esgotar o assunto e sim, proporcionar recomendações para futuros trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é caracterizada a empresa prestadora de serviços, conceituando-se serviços e observando-se as particularidades de seus processos. São apresentados a origem da Contabilidade de Custo e sua finalidade, a definição de custo e sua classificação, o conceito de margem de contribuição e ponto de equilíbrio, e também alguns métodos de custeio.

### 2.1 Caracterização da empresa prestadora de serviços

Com as novas tecnologias, com a urbanização das populações e com aumento da qualidade de vida, o setor de serviços vem elevando, a cada dia, sua participação na economia. Segundo Albrecht (2000), estamos na Era dos Serviços, na transição de uma economia baseada em indústrias para uma economia baseada na prestação de serviços. Cobra (1986, p. 3) entende como serviço,

uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades de clientes.

Serviço é o desempenho de uma atividade oferecida de uma pessoa a outra que não está associada à transferência de um bem tangível, tendo como resultado as realizações de necessidades dos clientes.

Schmenner (1999) enuncia algumas características comuns a muitos setores de serviços que podem auxiliar na definição dos mesmos. Em resumo, referem-se principalmente à:

- intangibilidade: o setor de serviços é como algo que não podemos tocar ou sentir, isso se deve tipicamente à natureza intangível daquilo que está sendo fornecido, não às coisas físicas associadas ao serviço;

- impossibilidade de fazer estoques: o consumo de um serviço costuma ser simultâneo à sua produção, não se pode estocar serviços;
- produção e consumo fisicamente unidos: geralmente os produtos são criados e entregues na hora, isto é, a intangibilidade do serviço resulta de um processo executado justamente onde se encontra o cliente. Em serviços, não dá para contar com a verificação do controle de qualidade no final da linha de produção como acontece no setor industrial;
- entrada fácil no mercado: boa parte das operações de serviços requer pouco em investimentos de capital, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria;
- influências externas: os serviços podem ser altamente afetados por influências externas tais como avanços tecnológicos e regulamentação governamental.

A administração das empresas prestadoras de serviços requer, por parte do gestor, o conhecimento das características apresentadas e uma sensibilidade distinta daquelas inerentes às indústrias. Para auxiliá-lo nesse processo, faz-se necessário desenvolver sistemas de custos voltados às empresas prestadoras de serviços.

## 2.2 Origem da contabilidade de custos

Martins (2001) descreve que a contabilidade de custos originou-se da contabilidade financeira das empresas, para atender à demanda externa de informações e avaliar estoques. Com o crescimento do comércio e da economia constatou-se a necessidade de conhecer o valor exato dos custos, fazendo com que a contabilidade de custos ampliasse suas finalidades para controle e decisão.

Para Santos (1990, p. 17),

A necessidade de informações de custos como instrumento de auxílio para a administração tornar seus esforços produtivos e eficazes, em termos de apuração de resultado, aconteceu através da contabilidade de custos, nos primórdios do



capitalismo, com o advento das empresas industriais, a partir da arte de capacitação de contas, assumindo maior importância à medida que os processos produtivos se tornavam mais complexos.

Segundo Martins (2001, p. 21),

A preocupação primeira dos contadores, auditores e fiscais foi a de fazer a contabilidade de custos uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária dos estoques e do resultado, não a de fazer dela um instrumento gerencial. Por essa não-utilização, a contabilidade de custos deixou de ter uma evolução mais acentuada por um longo tempo.

Segundo Ching (2001 apud ROSA, 2004, p. 18), a contabilidade de custo foi formalmente integrada à contabilidade geral das empresas através da Lei das Sociedades por Ações, registrando as contas de custo das mercadorias vendidas na Demonstração de Resultado e a de estoques no Balanço Patrimonial. Porém, com as mudanças no mercado altamente competitivo as empresas necessitam de diferentes e melhores informações contábeis.

Para Martins (2001, p.22),

Nesse seu novo campo, a contabilidade de custos passa a ter duas funções relevantes: no auxílio ao Controle e na ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para a o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

No que tange à decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de corte de produtos, fixação de preços de venda, opção de compra ou fabricação etc.

Diante dessas novas contribuições dadas pela Contabilidade de Custos, percebe-se que ela deixou de apenas mensurar estoques e lucros globais para ser uma importante ferramenta de gestão, com bases consistentes para o administrador fazer suas tomadas de decisões sobre sua produção e seu negócio.

### 2.3 Objetivos da contabilidade de custos

A Contabilidade de Custos é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Segundo Leone (1983, p. 14), “[...] a contabilidade de custos, quando acumula os custos e os organiza em informações relevantes, pretende atingir três objetivos principais: a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisão”.

Com informações da contabilidade de custos a contabilidade financeira pode planejar melhor o seu desembolso e a contabilidade gerencial pode ter mais controle sobre o que é produzido, tentando reduzir custos e tomar decisões mais precisas.

Para Kaplan et al (1997), a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar a respeito de eventos econômicos da organização. São informações financeiras e operacionais voltadas aos interesses e necessidades dos indivíduos internos da organização e devem guiá-los nas suas decisões operacionais e melhoria dos processos e desempenho da organização.

A contabilidade de custos fornece aos administradores informações até então não disponíveis. É imprescindível que estas sejam úteis, tempestivas e fidedignas, para que o administrador possa fazer uso na tomada de decisão.

### 2.4 Custos: terminologias e classificação

São apresentadas agora: a definição e classificação dos custos quanto ao seu grau de comportamento com relação às variações de volume e quanto à facilidade de identificação.

#### 2.4.1 Definição de custo

Martins (2001) descreve que custo é o esforço financeiro despendido para a aquisição de um bem ou serviço utilizado na produção de outro bem ou serviço.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 19), custo é “[...] recurso sacrificado ou de que se abre mão para um determinado fim. Muitas pessoas consideram custos como quantias monetárias que devem ser pagos na obtenção de mercadorias”.

Segundo Martins (2001), o custo diferencia-se da despesa, pois esta é o valor dos bens ou serviços não relacionados diretamente com a produção de outros bens ou serviços consumidos em um determinado período. A despesa, quando incorrida, gera um desembolso de ativos ou uma obrigação com terceiros, e é registrada diretamente como uma conta redutora do Patrimônio Líquido.

Para Maher (2001, p.64) “despesa é um custo lançado contra a receita de um período contábil”. E para Leone (1997, p. 46), “despesa são todos os gastos que são feitos para se obter uma troca de receita”.

Segundo Martins (2001, p.26), “Gasto: sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos”.

Através desses conceitos, percebe-se que um mesmo bem ao longo da cadeia produtiva pode ser qualificado em determinada categoria passando a outra no estágio seguinte de produção, ou mesmo estar incluído em mais de uma categoria.

## 2.4.2 Classificação dos custos

Quanto à classificação, os custos podem ser relacionados quanto à variação do volume como fixos, variáveis ou mistos, e quanto à facilidade de identificação, como diretos e indiretos.

### 2.4.2.1 Custos Diretos

Para Leone (2000, p. 49), custos diretos são “aqueles custos que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São custos diretamente identificados a seus portadores. Para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio”. Os custos diretos compreendem os gastos com materiais diretos, mão-de-obra direta ou qualquer custo que possa ser aplicado diretamente no produto ou serviço.

### 2.4.2.2 Custos Indiretos

Para Leone (2000, p. 49), “Os custos indiretos são aqueles custos que não são facilmente identificados com o objeto de custeio. São custos alocados aos objetos através de rateios”. Custos indiretos compreendem os gastos com materiais secundários, mão-de-obra indireta, gastos gerais de fabricação ou qualquer custo que não possa ser aplicado diretamente ao produto ou serviço, dependendo de cálculos, rateios ou estimativas para serem apropriados.

#### 2.4.2.3 Custos fixos

Segundo Leone (2000, p. 55), “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”. Martins (2001, p.269) afirma que “não existe custo ou despesa eternamente fixos; são, isso sim, fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade a que se referem, sendo que, após tais limites, aumentam, mas não de forma exatamente proporcional, tendendo a subir em “degraus””.

Depreende-se que custos fixos são aqueles que permanecerão inalterados num intervalo de tempo relevante de produção. Entende-se que um intervalo relevante de produção é aquele em que não altera a estrutura de custos de uma organização. Os custos e despesas fixos, serão fixos até determinado limite de produção. A partir do momento em que a empresa tiver de aumentar suas instalações, por exemplo, para produzir mais, os custos fixos certamente aumentarão, passando novamente a ser fixos, até que o novo limite de produção seja atingido.

#### 2.4.2.4 Custos variáveis

Custos variáveis são aqueles que variam em função da quantidade produzida, como ocorre com a matéria-prima e, toda ou parte da mão-de-obra. Seu montante, no período em estudo, varia diretamente proporcional à quantidade produzida. Segundo Backer e Jacobsen (1974, p. 13), “são os custos que tendem a crescer ou diminuir, no total, em proporção às mudanças nos níveis de atividade”. Horngren (1985, p. 22) cita que “um custo variável (...) é constante por unidade e seu valor total varia proporcionalmente às variações de atividade ou

volume”. São os custos que se modificam proporcionalmente em função de qualquer variação na quantidade produzida.

## 2.5 Métodos de apropriação de custos

Na tentativa de melhorar o nível de informação contábil, de buscar novas alternativas de evidenciação de custos, de adequar o sistema de informações de custos aos mais diversos ramos de atividades, surgem metodologias diferentes de custeamento, desde sistemas tradicionais aos mais modernos, cada qual com seus pontos fortes e fracos.

Na tomada de decisão sobre qual sistema é o mais adequado para cada instituição, deve-se levar em consideração a real necessidade da empresa, ou seja, para o que se quer um sistema de custo.

Assim, nesta secção são abordados, primeiramente, métodos tradicionais de apropriação de custos: o custeio por absorção e o custeio variável, visando demonstrar os diversos pontos de vista e seus aspectos favoráveis e desfavoráveis, sem a pretensão de afirmar qual é o mais adequado. Além disso, discorre-se também sobre o custeamento baseado em atividades (ABC – Activity Based Costing).

### 2.5.1 Custeio por absorção

É o método de custeio no qual todos os custos de fabricação são apropriados aos produtos acabados, os fixos através de rateio ou quando identificados a um produto são repassados diretamente a ele, e os variáveis, normalmente, quase sempre de forma direta. O custeio por absorção é o método que atende às exigências fiscais e societárias, sendo utilizado na elaboração do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados.

Custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascidos da situação histórica mencionada. Consiste na alocação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos. (...) Outros critérios diferentes têm surgido através do tempo, mas este é ainda o adotado pela Contabilidade Financeira; portanto, válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados como também, na maioria dos países, para Balanço e Lucros Fiscais. (MARTINS, 2001, p.41).

Segundo Leone, (1981, p. 238)

O custeio por absorção apropria aos custos dos produtos todos os custos de produção, fazendo com que cada produto/serviço absorva, além dos custos variáveis, também parcelas de custos fixos e indiretos relacionados à produção, provendo assim o seu rateio.

Ao passo que a evolução tecnológica se concretiza, os custos que antes eram diretos vão se transformando em indiretos, restando somente a matéria-prima como custo variável. A mão-de-obra direta utilizada diretamente na produção tornou-se automatizada e robotizada, e a tecnologia de materiais reduz o consumo de matéria-prima e os desperdícios. Assim, de acordo com a Arthur Andersen, (1992, p. 155). “o processo de rateio dos CIF - custos indiretos de fabricação - tem se tornado um passo cada vez mais importante em todo o ciclo de custos”.

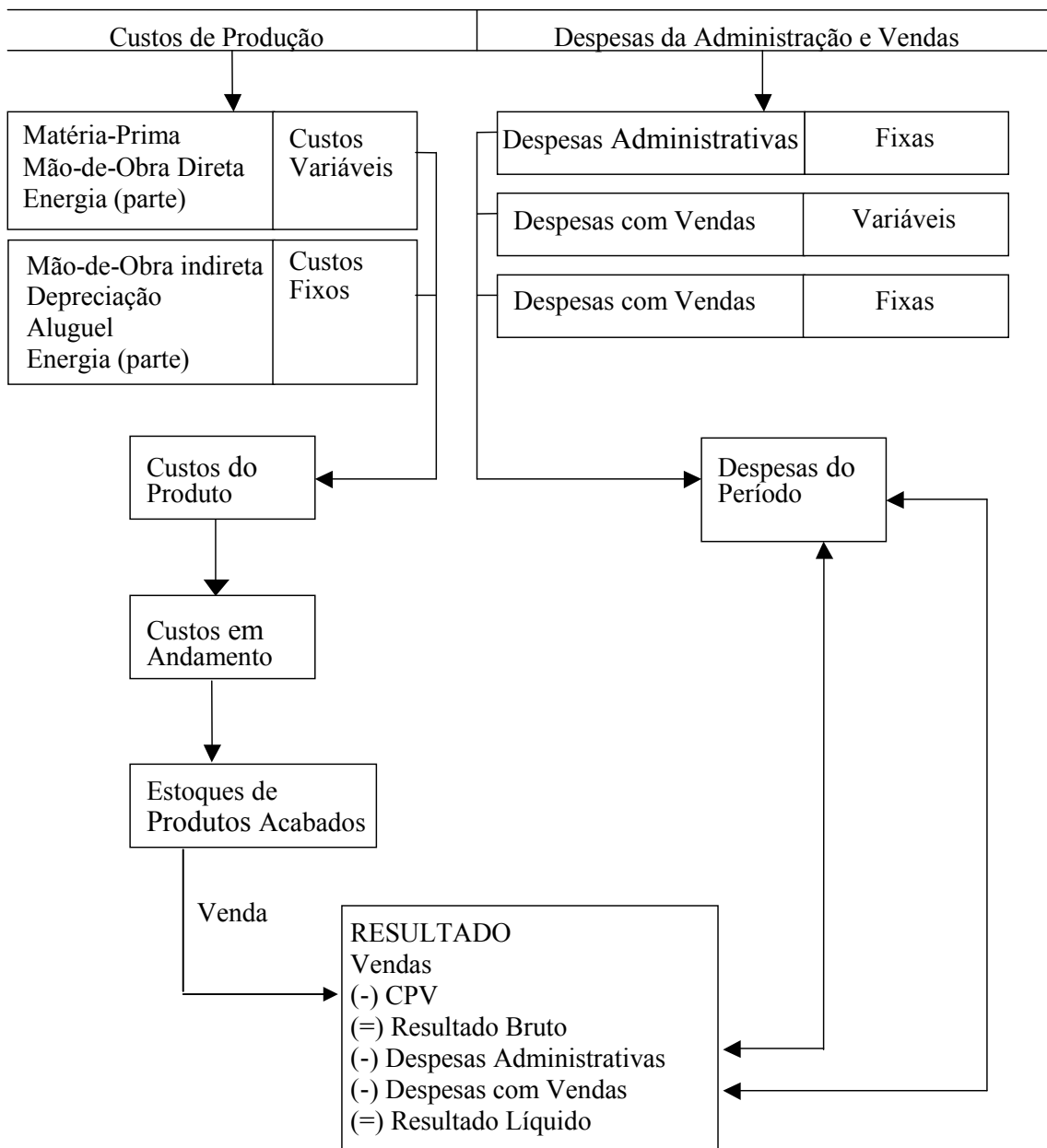
A dificuldade de utilização do método de custeio por absorção encontra-se justamente na escolha do critério de rateio dos CIF. Pires (1988, p. 47) explica que “a alocação de custos fixos sob o custeio por absorção é sempre um problema, pois qualquer critério adotado, por mais justo que possa parecer, é sempre subjetivo e traz consigo o viés do responsável pelo mesmo”.

Nesse sentido, Koliver (1993) afirma que o custo-benefício da medição exata dos custos indiretos não é viável, ou seja, não traz vantagens econômicas. O método de proporcionalidade aplicado pode ser inadequado, influenciando negativamente na formação do preço de um produto.

Há diversas opções para determinar a forma de rateio dos custos indiretos e podem ser, conforme explicado pela Arthur Andersen (1992, p. 158-168) “as vendas totais, o tempo de produção, a utilização das máquinas, o volume físico e manipulação dos produtos. No entanto, todas essas modalidades, em maior ou menor grau, apresentam um erro embutido decorrente da base de rateio escolhida”. Ocorre que o produto que produz maior receita pode não ser aquele que consome mais custos. Assim, acontece também com os outros critérios. Transferem-se, então, custos de outros produtos para este, gerando uma informação incorreta, que poderá levar a conseqüências negativas.

O tratamento contábil dispensado para o fluxo das operações com base no custeio por absorção é demonstrado no fluxograma 01.





Fluxograma 01 – Fluxograma do custeio por absorção

Fonte: Adaptado de CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 149.

O fluxograma 1 demonstra como o custeio por absorção retém os custos e despesas. Os custos totais, incluindo matéria-prima, mão-de-obra direta, energia elétrica, mão-de-obra indireta, depreciação, aluguel, entre outros, são considerados como gastos de fabricação e compõem o CPV – Custo dos Produtos Vendidos, enquanto as despesas com vendas,

administrativas e financeiras são consideradas gastos de operação. Percebe-se, claramente, que não há distinção entre custos e despesas fixos e variáveis.

Para a área gerencial, o custeio por absorção não contribui de forma muito expressiva. Martins (2001, p. 214-215) relaciona três grandes problemas que dificultam sua participação no processo gerencial:

Primeiro: os custos fixos existem num intervalo relevante de capacidade de produção; independem, portanto, da efetiva quantidade produzida;  
Segundo: os critérios de rateio sempre são arbitrários, pois as apropriações não vinculam, efetivamente, cada custo ao seu produto, correndo a empresa o risco de alocar a determinados produtos custos que não pertencem a ele; seu preço de venda certamente se elevará, fazendo-o perder a competitividade; e  
Terceiro: o valor do custo fixo por unidade depende do volume de produção; conforme aumenta o volume, o custo fixo unitário diminui; e a diminuição do volume faz o custo fixo unitário aumentar.

Oliveira (1998) diz que quanto à qualidade das informações que propicia para a tomada de decisões gerenciais, são questionáveis, pois os rateios dos custos fixos podem levar a alocações arbitrárias e até mesmo enganosas, havendo diversas críticas a este método.

### 2.5.2 Custeio variável ou direto

Nesse método de custeio, somente os custos variáveis usados na produção de um produto ou um serviço são atribuídos a eles, enquanto que os custos fixos são considerados como custo do período.

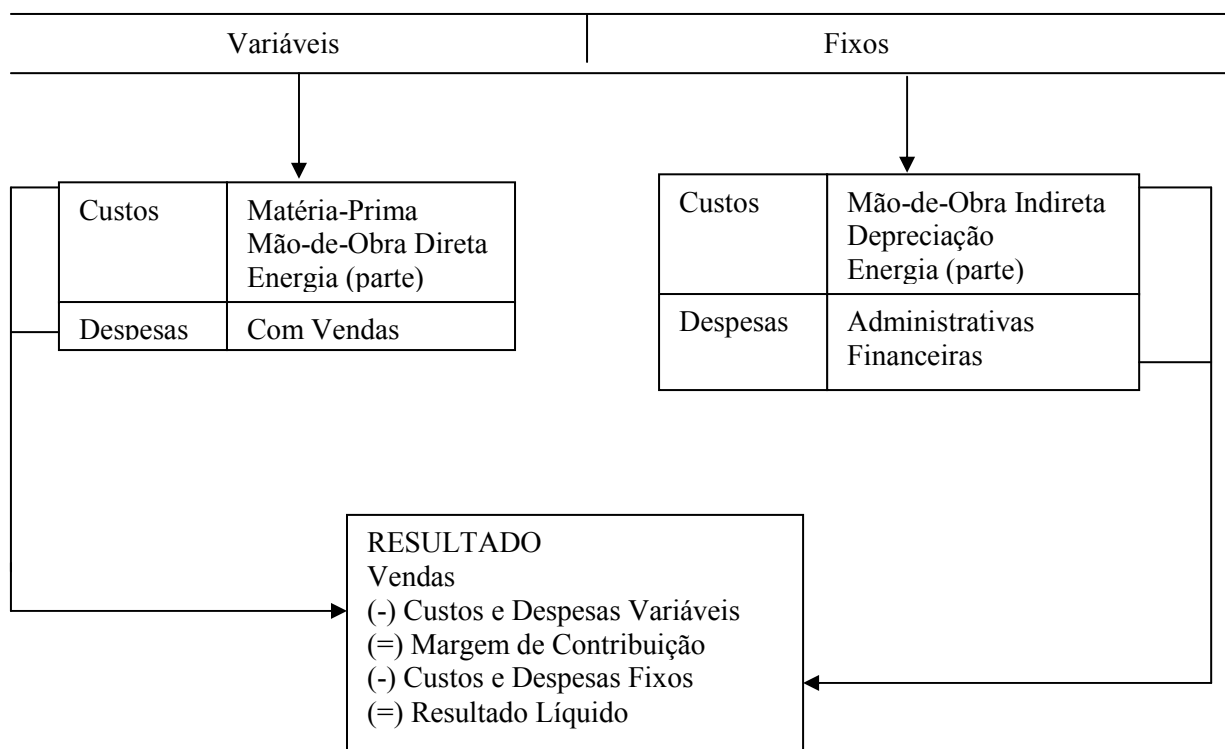
Santos (1990, p. 39) defende que, pelo método de custeamento variável, “somente os custos claramente identificados com os produtos ou serviços vendidos, chamados de direto ou variáveis, devem ser apropriados. Os demais custos relacionados e necessários para manter a capacidade instalada, denominados de fixos, devem ser tratados parte como do período, indo diretamente para o resultado.”

Pires (1988, p. 43) menciona quatro aspectos relevantes para caracterizar o custeio variável:

- 1.Método de registrar e relatar. O custeio variável é um método de registrar, assim como de relatar custos.
- 2.Separação dos custos em elementos fixos e variáveis. No custeio direto, todos os tipos de custos operacionais são separados em componentes fixos e variáveis e são identificados separadamente.
- 3.Custos variáveis são aplicados ao produto. Os elementos de custo de fabricação variáveis são tratados como custo do produto; isto é, são apropriados ao produto através das contas de inventário e tratados como despesa quando o produto é vendido. Custos de venda e distribuição são normalmente atribuíveis ao produto no momento, ou próximo ao momento de venda, e deste modo não são incluídos nos valores dos inventários.
- 4.Custos fixos são tratados como custos do período. Custos fixos (incluindo custos indiretos de fabricação) são contabilizados como custos do período; isto é, são tratados como gastos no período em que são incorridos. Os custos fixos de produção não acompanham as contas de inventário, em vez disso, são relacionados do mesmo modo que as despesas de venda e de administração.

O custo variável é o custo que existe se o produto for fabricado ou se o serviço for prestado. São basicamente as matérias-primas e a mão-de-obra contratada exclusivamente para sua execução, remunerada em função da quantidade produzida. Ao distribuir somente esses custos aos produtos e/ou serviços, promove-se uma sensível redução em seu custo unitário.

A metodologia do sistema de custeamento variável, que separa custos e despesas variáveis de custos e despesas fixos, e oferece a demonstração da margem de contribuição, está ilustrada no fluxograma 02.



Fluxograma 02 – Fluxograma do custeio variável

Fonte: Adaptado de CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 151.

A análise do fluxograma do custeio variável demonstra que os custos e despesas variáveis são agregados e deduzidos dos valores de vendas desses mesmos produtos e/ou serviços, determinando o valor (margem de contribuição) que deixa à empresa para cobrir os custos e despesas fixos, que serão necessariamente apropriados pela empresa como custo e despesa do período.

Algumas vantagens do custeio variável e desvantagens podem ser elencadas, conforme especifica Padoveze (1997, p. 247-248)

As vantagens são a objetividade na mensuração dos custos fixos, a rapidez na captura de informações contábeis, a sua colaboração nos processos de avaliação de desempenho, clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisões. As desvantagens são a subavaliação dos estoques, o problema dos custos semivariáveis e o seu resultado somente a curto prazo, justamente por desprezar os custos fixos, ligados a capacidade de produção e de planejamento a longo prazo.

As informações fornecidas pelo custeio variável proporcionam uma tomada de decisão gerencial mais qualificada. O resultado medido por esse método é mais informativo porque

classifica os custos fixos como despesa, sendo avaliados somente os custos que variam com a produção. A dificuldade de utilização desse método está na separação, na classificação dos custos em fixos e variáveis.

Compreende-se que a relevância do custeio variável está na possibilidade de calcular as necessidades mínimas de vendas para sustentar os custos e despesas fixos e ainda atingir o lucro desejado.

### 2.5.3 Custeio baseado em atividades (ABC)

Maher (2001) defende que o custeio baseado em atividades é um método de custeio que primeiro aloca os custos às atividades e depois essas atividades repassam esses custos para os produtos que as consomem.

Nakagawa (1994, p. 40) afirma que “Custeio Baseado em Atividades (ABC – *Activity Based Costing*) é uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa”.

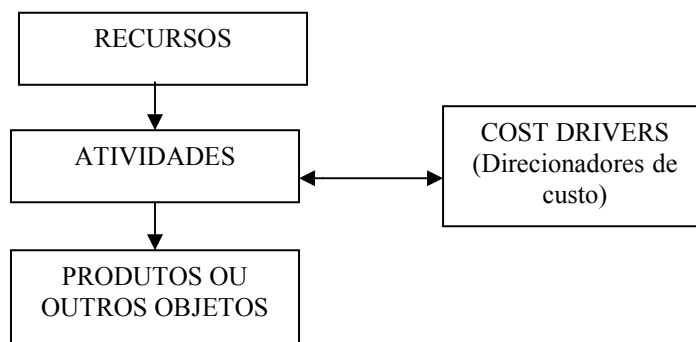
Esse é um sistema de custeio no qual o objeto de custeio não é o produto, e sim as atividades envolvidas na produção do produto ou na prestação de algum serviço. Para que os custos sejam alocados às suas respectivas atividades usa-se uma metodologia denominada direcionadores de custos. Os direcionadores devem explicar e fundamentar o comportamento dos custos que serão agregados às atividades.

Segundo Martins (2001, p. 112),

Para se utilizar o ABC, é necessária a definição das atividades relevantes dentro dos departamentos, bem como dos direcionadores de recursos que irão alocar os diversos custos incorridos às atividades. Custeadas as atividades, a relação entre estas e os produtos são definidas pelos direcionadores de atividades, que levam o custo de cada atividade aos produtos (unidades, linhas ou famílias).

Como exemplo tem-se, para materiais diretos o direcionador é a quantidade de material utilizado, já para mão-de-obra direta o direcionador é quantidade de horas trabalhadas.

Os direcionadores de custos estão evidenciados no Fluxograma 3.



Fluxograma 03 – Visão conceitual resumida do custo ABC

Fonte: Adaptado Padoveze, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

Os direcionadores de custos diretos são os custos ou as medidas quantificáveis dos recursos disponíveis na produção. Para os custos indiretos, o direcionador deve ser escolhido como a medida que se relaciona com a quantidade realizada e a facilidade de coletar tais dados.

Maher (2001, p. 282) orienta que para empregar o custeio baseado em atividades deve-se obedecer quatro passos:

1. Identifique as atividades (compra de materiais, por exemplo) que consomem recursos, e atribua custos a elas.
2. Identifique o(s) direcionador(es) de custos de cada atividade. Um direcionador de custos causa, “direciona” os custos de atividade. O direcionador de custos da compra de materiais, por exemplo, pode ser a quantidade de pedidos.
3. Calcule uma taxa por unidade de direcionador de custos ou por transação. Cada atividade pode ter mais de uma taxa.
4. Atribua custos aos produtos, multiplicando a taxa do direcionador pelo volume do direcionador consumido pelo produto. Por exemplo, o custo por pedido vezes a quantidade de pedidos exigida pelo produto A durante dezembro mede o custo da atividade de compras consumido pelo produto A durante dezembro.

Segundo Leone (2000, p. 266), “o critério ABC observa a metodologia do conceito de absorção, (...), leva para si todas as limitações inerentes a esse conceito”. Como o custeio por

absorção, o ABC não contribui para decisões de curto prazo, bem como aloca mais custos aos produtos em estoque, em função da alocação dos custos fixos.

O custeio baseado em atividades não é um método de custeio recomendado para qualquer empresa. É preciso que se faça uma análise da relação custo-benefício, a fim de se verificar se a empresa possui as características que viabilizam a implantação desse sistema.

## 2.6 Margem de contribuição

À diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis, dá-se o nome de margem de contribuição, conforme explica Martins (2001, p. 195) “Margem de Contribuição por Unidade é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade traz à empresa de sobra entre sua receita e custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”. Dessa forma, a margem de contribuição é a responsável pela cobertura dos custos e despesas fixos e do lucro da empresa.

Através da margem de contribuição, podem-se tomar decisões mais consistentes. Se em algum momento a empresa estiver com capacidade produtiva ociosa, esta pode oferecer seus produtos e/ou serviços a um preço inferior ao praticado, reduzindo sua margem de contribuição. Qualquer valor cobrado acima do custo e despesa variáveis vai estar gerando uma margem de contribuição a ser acrescentada ao resultado final da empresa. Martins (2001, p. 200) diz que “ao vender um produto, qualquer preço acima do custo e despesa variáveis provocará acréscimo direto no lucro; qualquer valor de margem de contribuição é lucro”.

Ao analisar a margem de contribuição de cada produto oferecido pela empresa, é possível verificar qual deles tem maior capacidade de trazer recursos. Essa situação pode levar o administrador a querer incentivar sua venda. Entretanto, deve ser verificado se não há nenhuma limitação na capacidade produtiva. Segundo Martins (2001, p. 209), “se não houver

limitação da capacidade produtiva, interessa o produto que produz maior margem de contribuição por unidade, mas, se existir, interessa o que produz maior margem de contribuição pelo fator limitante da capacidade”.

Quando há limitação na capacidade produtiva para atender a uma determinada demanda, é necessário um estudo detalhado do sistema produtivo, levando-se em consideração tal limitação. Se, por exemplo, a demanda por produtos e/ou serviços estiver acima da capacidade produtiva das máquinas e/ou mão-de-obra disponíveis, é importante saber determinar qual dos produtos e/ou serviços deixará de ser produzido para que se obtenha o maior lucro.

O cálculo da margem de contribuição para os produtos, bens ou serviços de uma empresa é utilizado para a determinação de seu ponto de equilíbrio.

## 2.7 Ponto de equilíbrio

O momento em que as receitas se igualam aos custos chama-se ponto de equilíbrio. Quando a empresa está nesse ponto ela não tem lucro ou prejuízo. De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000, p. 45), “o ponto de equilíbrio é o nível de atividade em que as receitas totais e os custos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero”.

### 2.7.1 Ponto de equilíbrio contábil

O ponto de equilíbrio contábil não tem por objetivo demonstrar situações econômicas ou financeiras; mas sim o volume necessário a ser produzido para cobrir os custos totais da organização.



Crepaldi (1999, p. 157) demonstra que, “dividindo os custos e as despesas fixos totais pela margem de contribuição unitária, obtém-se o ponto de equilíbrio contábil”.

$$PEC = CDF / MCU$$

Onde: PEC = Ponto de Equilíbrio Contábil;

CDF = Custos e Despesas Fixos;

MCU = Margem de Contribuição Unitária.

O gráfico 1 relaciona volumes com receitas e custos, e demonstra a localização do ponto de equilíbrio contábil.

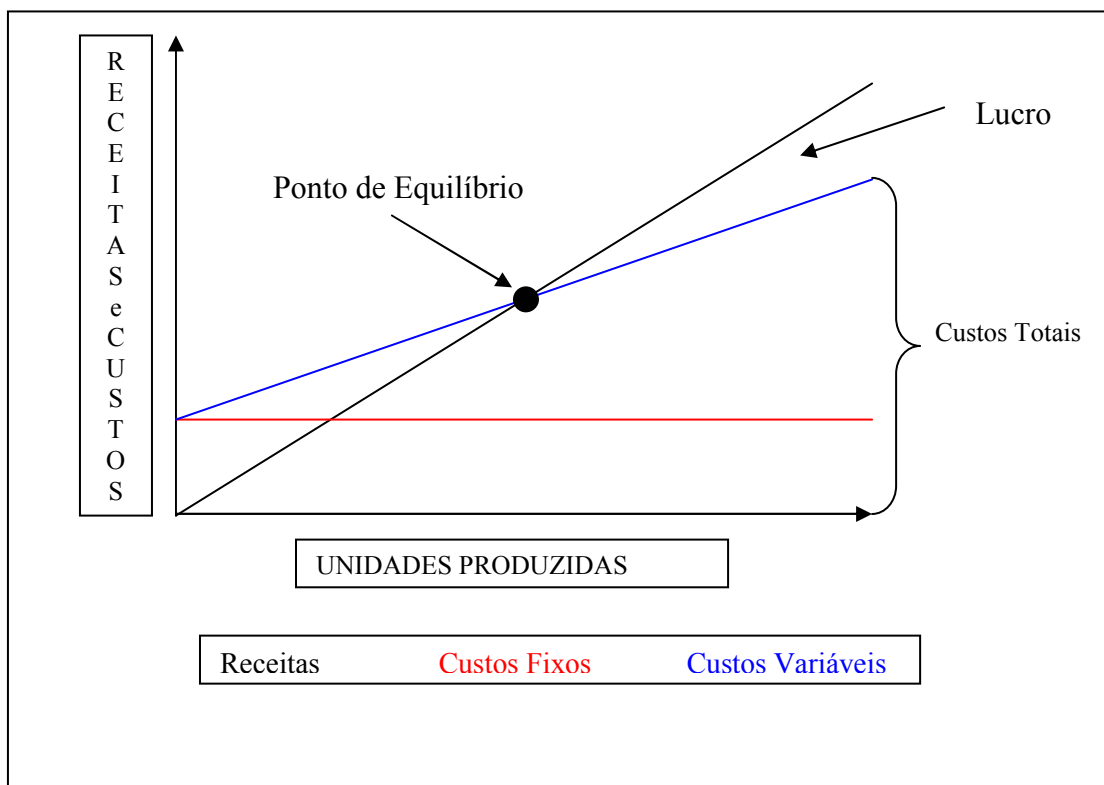


Gráfico 01 – Gráfico do ponto de equilíbrio

Fonte: Adaptado de Crepaldi, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 156.

Observa-se que o ponto de equilíbrio situa-se na posição em que as receitas igualam-se aos custos totais, fixos e variáveis.

### 2.7.2 Ponto de equilíbrio financeiro

O ponto de equilíbrio financeiro ocorre no momento em que as receitas totais igualam-se aos custos e despesas desembolsáveis totais. Diminui-se dos custos e despesas aqueles não desembolsáveis, como a depreciação.

$$\text{PEF} = \frac{(CDF - GND)}{MC}$$

Onde: PEF = Ponto de Equilíbrio Financeiro

CDF = Custos e Despesas Fixos

GND = Gastos Não Desembolsáveis

MC = Margem de Contribuição

### 2.7.3 Ponto de equilíbrio econômico

No momento em que a empresa chega ao ponto de equilíbrio econômico está garantida a cobertura dos custos e despesas fixos, desembolsáveis ou não, e o lucro desejado por ela.

$$\text{PEE} = \frac{(CDF + LD)}{MC}$$

Onde: PEE = Ponto de Equilíbrio Econômico

CDF = Custos e Despesas Fixos

LD = Lucro Desejável

MC = Margem de Contribuição

Quaisquer variações que possam ocorrer nos elementos do ponto de equilíbrio irão alterá-lo. Assim, as variações nos custos, fixos ou variáveis, ou nos preços, determinará invariavelmente a fixação de um novo ponto de equilíbrio.

#### 2.7.4 Deficiências existentes no uso do ponto de equilíbrio

A obtenção do ponto de equilíbrio é muito simples para empresas que trabalham apenas com um produto ou serviço. O que não acontece, para a situação de múltiplos produtos ou serviços. Para Martins (2001, p. 296) “na hipótese da existência de diversos produtos sendo elaborados pela mesma empresa, o assunto se complica, já que os custos e despesas variáveis são diferenciados também para cada um, o que provoca a impossibilidade de cálculo de um Ponto de Equilíbrio global”.

Nessa situação, o cálculo do ponto de equilíbrio fica restrito a alguma condição. Como por exemplo, se houvesse a mesma quantidade produzida e vendida de cada produto. Os custos e despesas fixos divididos pela soma das margens de contribuição de uma unidade de cada produto resulta em uma quantidade única a ser vendida de cada produto, chegando ao ponto de equilíbrio.

$$PE = \frac{CDF}{\sum MC}$$

Onde: PE = Ponto de Equilíbrio

CDF = Custos e Despesas Fixos

$\sum MC$  = Soma das Margens de Contribuição de uma unidade de cada produto

Uma outra hipótese pode ser analisada quando os custos e despesas fixos são identificados a um determinado produto ou grupo deles, pertencendo a eles sem nenhum rateio.

$$PE \text{ Especifico de X} = \frac{CDFdeX}{MCdeX}$$

Onde: PE = Ponto de Equilíbrio

X = produto

CDF de X = Custos e Despesas Fixos do produto

MC de X = Margem de Contribuição do produto

Santos (1990) apresenta uma fórmula básica do Ponto de Equilíbrio em valor, considerando a existência de mais de um produto:

$$PE_{\text{valor}} = \frac{CF}{\frac{\sum PMCi \cdot pi \cdot Qi}{\sum pi \cdot Qi}} = \text{Proporção de margem de contribuição (MIX)}$$

Entende-se por:

pi = preço de venda unitário por produto

Qi = volume previsto de venda por produto

PMCi = proporção da margem de contribuição por produto

$\Sigma$  = somatória

PE = ponto de equilíbrio

Para utilização dessa fórmula é necessário fazer uma estimativa de vendas para cada produto e/ou serviço, encontrando assim o mix de vendas previstas.

Martins (2001, p. 303) defende que,

O PE não pode ser calculado como um todo para empresas com diversos produtos, a não ser que eles tenham a mesma MC por produto ou mesma porcentagem de MC sobre o preço de venda. O máximo que se pode fazer é calcular o PE Específico de cada produto, quando há Custos e Despesas Fixos Identificados com cada um. Mesmo assim, persiste o problema sem solução de um único PE para a cobertura dos CDF comuns. Haverá sempre um número infinitamente grande de diferentes hipóteses para esse PE global e final.

As diferentes margens de contribuição impedem que haja um único número de unidades necessárias a serem vendidas para cobrir os custos e despesas fixos. Nesse caso, diferentes combinações de vendas determinarão o ponto de equilíbrio.

### 3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTO BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL.

Neste capítulo, é descrito e analisado um sistema de custo voltado às empresas prestadoras de serviços, no qual o custeio variável foi eleito como instrumento ideal para atingir-se o propósito, tanto pela sua estrutura quanto pelas informações que proporciona.

#### 3.1 Modelo referencial

O modelo referencial facilitador para apurar custos em serviços tem como objetivo demonstrar de maneira esquemática o fluxo dos recursos consumidos que compõem o custo dos serviços prestados. A figura 1 apresenta uma proposta de um sistema de custo para apuração de custos dos serviços prestados, composto de quatro células identificadas numericamente de 1 a 4. Por ser genérico, o modelo pode ser desenvolvido e aplicado em qualquer prestadora de serviços, desde que sejam observadas as características e peculiaridades de cada uma. Os custos fixos não são analisados pelo custeio variável e aqui serão tratados como despesas do período.

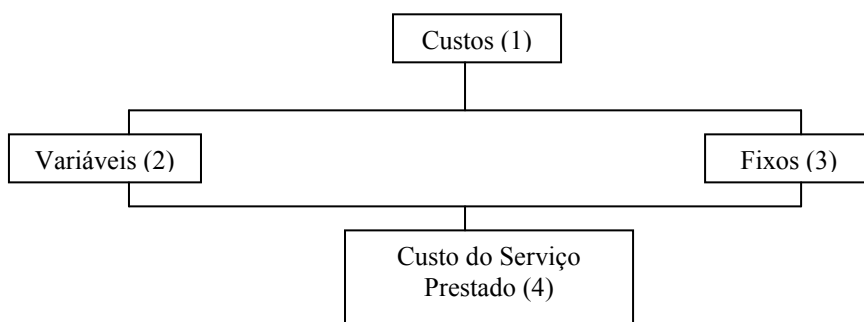


Figura 01 – Modelo referencial para apurar custos em serviços.  
Fonte: a autora

Esse modelo se inicia com a identificação dos custos, representada por uma listagem dos recursos relevantes consumidos pela empresa para execução dos serviços (1). Por

exemplo, nos salões de beleza são: materiais diretos, despesas de salários e encargos, aluguel, telefone, água e luz, despesas com impostos e taxas, despesas bancárias.

Em seguida, observa-se na figura 1 que os custos são classificados em custos variáveis (2) e custos fixos (3), nos quais os primeiros estão relacionados diretamente com o tipo de serviço utilizado pela empresa, e são apropriados aos serviços diretamente de maneira objetiva. Podem-se citar, como exemplos: mão-de-obra, materiais diretos. Os custos variáveis são entendidos como aqueles gastos relevantes que identificam a atividade principal do salão de beleza, e apresentam um custo bastante significativo. Os custos fixos geralmente ocorrem independentemente da execução do serviço, citam-se como exemplos: aluguel, telefone, despesas bancárias. Os custos fixos são aqueles recursos consumidos decorrentes da estrutura organizacional e gerencial da empresa prestadora de serviços.

### 3.2 Sistema de custo proposto

O sistema de custo propõe a aplicação do custeio variável para a apuração dos custos dos serviços prestados em um salão de beleza. Trata-se da apuração de todos os recursos consumidos diretamente nos processos. O sistema proposto consiste nas etapas demonstradas na figura 02. Cada uma das etapas está descrita na seqüência do trabalho.

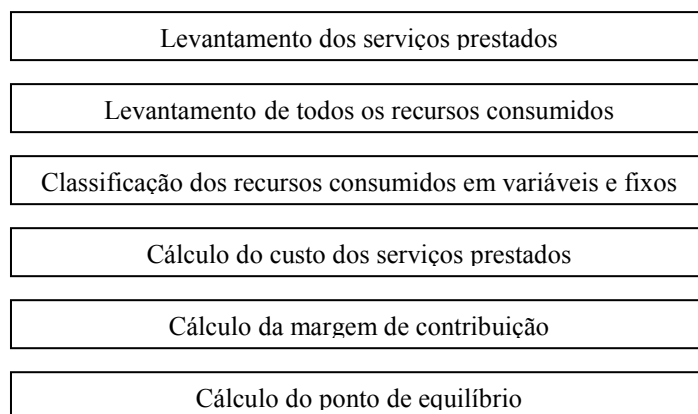


Figura 02 - Sistema de custo proposto para apurar custos em serviços.  
Fonte: a autora

O início de todo o processo é o levantamento de todos os serviços prestados. Esse levantamento pôde ser realizado facilmente pela pesquisadora, que trabalha no local, contando com a ajuda dos funcionários para a contagem do tempo e dos materiais gastos em cada tipo de serviço.

A segunda etapa do processo é o levantamento dos recursos consumidos, com base no livro caixa da empresa. Essa etapa compreende a execução de todos os recursos relevantes consumidos na empresa, como os descritos no quadro 01.

Mão-de-obra autônoma
Água
Luz
Materiais diretos
Imposto municipal
Imposto federal
Salário de secretárias
INSS, FGTS
Aluguel
Despesas bancárias
Telefone
Transporte
Materiais de copa e cozinha
Encargos financeiros
Impostos e taxas
Honorários do contador
Revistas
Juros
Material de expediente

Quadro 01 – Recursos consumidos na prestação de serviços  
Fonte: a autora

A terceira etapa consiste em classificar os custos em variáveis e fixos. O quadro 02 apresenta os recursos exemplificados no quadro 01 e sua classificação



Custo	Recurso Consumido	Referência ao modelo
Variável	Mão-de-obra autônoma	(2)
	Parte da água	(2)
	Parte da luz	(2)
	Materiais diretos	(2)
	Imposto municipal	(2)
	Imposto federal	(2)
Fixo	Salário de secretárias	(3)
	INSS, FGTS	(3)
	Aluguel	(3)
	Despesas bancárias	(3)
	Parte da água	(3)
	Parte da luz	(3)
	Telefone	(3)
	Transporte	(3)
	Materiais de copa e cozinha	(3)
	Encargos financeiros	(3)
	Impostos e taxas	(3)
	Honorários do contador	(3)
	Revistas	(3)
	Seguro	(3)
	Juros	(3)
Material de expediente	(3)	

Quadro 02 – Classificação dos recursos  
Fonte: a autora

O cálculo do custo do serviço compreende a alocação dos custos variáveis consumidos pelo mesmo. O resultado é o valor total necessário para sua execução. Tendo em mãos o custo variável e o preço de venda de cada serviço é possível calcular a margem de contribuição (quarta etapa), e saber com quanto cada serviço contribuirá para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

Na quinta etapa, será apresentado um número de serviços necessários para se chegar ao ponto de equilíbrio, ou seja, a quantidade de serviços que precisam ser prestados para a empresa não ter lucro nem prejuízo.

As etapas aqui descritas para a implantação de um sistema de custo baseado no custeio variável de um salão de beleza podem ser adaptadas de acordo com os objetivos e necessidade de cada empresa. Nesse caso, o sistema de custo proposto foi desenvolvido de forma a chegar ao custo do serviço prestado, permitindo a identificação dos serviços que mais contribuem para o pagamento dos custos fixos e formação do lucro.

O sistema de custeio variável, desenvolvido neste capítulo, poderá ser implementado em outras empresas de serviço, observando-se as características particulares da organização em que for aplicado e, a partir de pequenas adaptações, criar um sistema próprio, pois as empresas de serviços são de tal forma diferentes que necessitam de informações gerenciais especiais.

No custeio de serviços, a exatidão dos dados é um fator muito importante e o comportamento das pessoas que executam os serviços ou participam no processo é fundamental, porque a maioria das informações vai ser gerada por elas.

No capítulo seguinte, as etapas do modelo proposto serão aplicadas em um caso real e os resultados obtidos serão apresentados de forma a validar o sistema de custo baseado no custeio variável.

## 4 APLICAÇÃO PRÁTICA

De modo a tornar mais visíveis as proposições descritas no Capítulo 3, apresenta-se, neste capítulo, uma aplicação prática em uma empresa prestadora de serviços do ramo de salões de beleza.

### 4.1 Apresentação da empresa sob estudo<sup>1</sup>

Para alguns, os salões de beleza são considerados supérfluos. Para outros são imprescindíveis à manutenção da auto-estima. Observando este último grupo de pessoas e a quantidade de clientes que o vinham acompanhando, em virtude da qualidade de seus serviços, em maio de 1999 Senio, até então funcionário do salão XX, resolveu abrir seu próprio negócio. Foi assim que, com a ajuda de um sócio, no dia 11 de maio de 1999, inaugurou a empresa Senio Cabeleireiros, situada na Rua Deodoro, nº 200, sala 05. Inicialmente, contando com dois cabeleireiros, uma manicure e uma recepcionista.

Passado algum tempo, a estrutura apresentou-se pequena para atender à procura dos clientes. Isso fez com que, no ano 2002, a empresa buscasse um ambiente maior, onde pudesse contratar mais funcionários e atender melhor seus clientes. Mudou-se para a Rua Tenente Silveira nº 200, sala 04, onde permaneceu por dois anos, uma vez que o valor do aluguel subiu muito e tornou inviável a permanência no endereço.

Buscou, então, um novo local onde tivesse o mesmo ou um maior espaço e o valor do aluguel não fosse tão elevado. Encontrou uma casa na Rua Nereu Ramos, nº 60, onde está localizado o salão atualmente.

---

<sup>1</sup> Informações obtidas junto aos proprietários que autorizaram a divulgação

O nome Senio Cabeleireiros foi ficando cada vez mais conhecido e hoje tem uma grande clientela. E para atendê-la, a empresa conta com três cabeleireiros, uma auxiliar de cabeleireiro, três manicures, uma depiladora, uma recepcionista e uma auxiliar administrativo. Um dos sócios é cabeleireiro e outro ficou com a parte administrativa já que trabalha em outro ramo de negócio. A empresa está sempre incentivando o aperfeiçoamento de seu pessoal para oferecer serviços de melhor qualidade e confiabilidade. Está sempre em busca do que aparece de novidade no mercado.

#### 4.1.1 A Empresa e a contabilidade

Há mais de cinco anos no mercado, a empresa mantém a contabilidade apenas para fins fiscais e para emissão de folha de pagamento da recepcionista e das auxiliares de cabeleireiro e administrativo. Os demais profissionais trabalham como autônomos, recebendo comissões sobre o valor dos serviços que executam.

Não tendo a empresa nenhum contato com a contabilidade de custos, observou-se que seria relevante desenvolver um estudo que apresentasse dados sobre essa contabilidade e os resultados que se podem obter com ela.

#### 4.2 Aplicação prática

Com base na fundamentação teórica, no modelo referencial e nas informações obtidas através do livro caixa e dos funcionários, foram identificados todos os serviços prestados e todas as espécies de gastos ocorridos, de forma a obter seu custo.

#### 4.2.1 Levantamento dos serviços prestados

O quadro 03 apresenta todos os tipos de serviços prestados na empresa, determinados pelo proprietário e pelos profissionais do salão.

SERVIÇOS PRESTADOS
Pedicure
Manicure
Depilação Sobrancelha
Depilação Virilha
Depilação 1/2 Perna
Depilação Perna Inteira
Depilação Buço
Depilação Axila
Corte Feminino
Corte Masculino
Lavação
Escova Curta
Escova Média
Escova Longa
Tintura Curta
Tintura Média
Tintura Longa
Aplicação de Tintura
Hidratação
Luzes Curtas
Luzes Médias
Luzes Longas
Relaxamento Curto
Relaxamento Médio
Relaxamento Longo
Maquiagem

Quadro 03 – Relação de serviços prestados

Fonte: a autora

#### 4.2.2 Levantamento dos recursos consumidos

Compreende a identificação de todos os recursos consumidos, variáveis e fixos. Por meio desse levantamento, em que o livro caixa serviu de base para a localização desses valores, chega-se ao montante de recursos consumidos pela empresa durante o mês de agosto de 2004, que será tomado como base para todo o estudo. Esses recursos estão descritos no quadro 04.

Recurso Consumido	Valor do consumo (em R\$)
Mão-de-obra autônoma	8.464,40
Água	42,02
Luz	289,71
Materiais diretos	596,45
Imposto municipal	760,80
Imposto federal	684,72
Salário de secretárias	1.080,50
INSS, FGTS	183,10
Aluguel	2.000,99
Despesas bancárias	64,61
Telefone	118,79
Transporte	158,80
Materiais de copa e cozinha	40,21
Encargos financeiros	33,63
Impostos e taxas	27,67
Honorários do contador	140,00
Revista	40,99
Material de expediente	9,17
Total	14.736,56

Quadro 04 – Valor dos recursos consumidos

Fonte: a autora

Nessa tabela, aparecem todos os gastos com os respectivos valores lançados no livro caixa durante o período, compreendendo não só os elementos dos custos variáveis, mas também os fixos. Percebe-se, claramente, que o valor da mão-de-obra autônoma é o que representa maior parte dos gastos totais.

#### 4.2.3 Classificação dos custos em variáveis e fixos

Os custos variáveis da empresa são representados basicamente pela mão-de-obra autônoma, pelos materiais consumidos para a execução dos serviços, por parte da luz e da água e pelos impostos incidentes sobre a receita com os serviços. Pelo quadro 05, pode-se verificar o valor desses custos.

Espécies de recursos	Valor do consumo (em R\$)
Mão-de-obra autônoma	8.464,40
Parte da água	33,61
Parte da luz	227,54
Materiais diretos	596,45
Imposto municipal	760,80
Imposto federal	684,72
Total	10.767,52

Quadro 05 – Valor dos custos variáveis

Fonte: a autora

Os custos fixos são os custos incorridos independentemente da execução dos serviços, são recursos consumidos para manter a estrutura do salão e, aqui serão tratados como despesas do mês de agosto. Seus valores constam no quadro 06.

Espécies de recursos	Valor do consumo (em R\$)
Salário de secretárias	1.080,50
INSS, FGTS	183,10
Aluguel	2.000,99
Despesas bancárias	64,61
Telefone	118,79
Parte água	8,41
Parte da luz	62,17
Transporte	158,80
Materiais de copa e cozinha	40,21
Encargos financeiros	33,63
Impostos e taxas	27,67
Honorários do contador	140,00
Revista	40,99
Material de expediente	9,17
Total	3.969,04

Quadro 06 – Valor dos custos fixos

Fonte: a autora

#### 4.2.4 Cálculo do custo dos serviços prestados

Depois de separados os custos variáveis e fixos, parte-se agora para o cálculo do custo de cada serviço prestado com base no custeio variável, onde somente os custos variáveis serão avaliados, conforme objetivo deste estudo.

Inicia-se o processo com o cálculo da mão-de-obra, que representa maior parte do custo de cada serviço. O valor pago aos funcionários pela mão-de-obra é uma comissão, um

percentual aplicado sobre o preço cobrado pelo serviço. Esse preço é baseado nas características do mercado, no perfil do público que se pretende atender e na localização do estabelecimento. E os percentuais variam de acordo com gastos de materiais. Quando o salão disponibiliza o material principal (tinta, descolorante, água oxigenada e condicionador especial) para prestação do serviço o cabeleireiro ganha 40% sobre o valor cobrado. Quando não há a existência desses produtos, o profissional ganha 50%. No caso das manicures e depiladora, elas entram com todos os produtos, utilizando apenas a estrutura do salão, recebendo assim 70% do preço do serviço. O mesmo acontece com uma cabeleireira que faz relaxamento e maquiagem e paga o produto principal, ficando também com 70%. O quadro 07 apresenta o valor dos serviços e da mão-de-obra autônoma.



SERVIÇO	Valor do Serviço	Valor da Mão-de-Obra Autônoma
Pedicure	8,00	5,60
Mão	7,00	4,90
Depilação Sobrancelha	7,00	4,90
Depilação Virilha	12,00	8,40
Depilação ½ Perna	10,00	7,00
Depilação Perna Inteira	20,00	14,00
Depilação Buço	5,00	3,50
Depilação Axila	6,00	4,20
Corte Feminino	20,00	10,00
Corte Masculino	10,00	5,00
Lavação	10,00	5,00
Escova Curta	15,00	7,50
Escova Média	20,00	10,00
Escova Longa	25,00	12,50
Tintura Curta	45,00	18,00
Tintura Média	50,00	20,00
Tintura Longa	60,00	24,00
Aplicação	25,00	12,50
Hidratação	25,00	10,00
Luzes Curtas	50,00	20,00
Luzes Médias	55,00	22,00
Luzes Longas	65,00	26,00
Relaxamento Curto	80,00	56,00
Relaxamento Médio	90,00	63,00
Relaxamento Longo	100,00	70,00
Maquiagem	30,00	21,00

Quadro 07 – Custo da mão-de-obra por serviço

Fonte: a autora

Definidos os gastos com mão-de-obra autônoma, o próximo passo é a distribuição da energia elétrica aos serviços. Como não há medidores de energia para cada equipamento, foram necessários alguns procedimentos para se chegar a um valor aproximado desse custo por serviço.

1º Passo: verificou-se, junto a fabricantes e fichas técnicas dos aparelhos utilizados, o seu consumo em KW/h (quilowatt por hora), como mostra o quadro 08.

Aparelhos	Consumo (em KW/h)
Chuveiro (lavatório)	5
Secador de Cabelo	1,9
Aparelho de depilação	0,01
Esterilizador	0,5

Quadro 08 – consumo em KW/h de cada aparelho elétrico

2º Passo: foi feita uma média, em horas, do tempo gasto em cada aparelho elétrico para a prestação de cada tipo de serviço, como apresenta o quadro 09.

SERVIÇO	Secador de cabelo	Chuveiro	Ap. de depilação	Estufa
Pedicure	-	-	-	0,25h
Mão	-	-	-	0,25h
Depilação Sobrancelha	-	-	-	-
Depilação Virilha	-	-	0,25h	-
Depilação 1/2 Perna	-	-	0,25h	-
Depilação Perna Inteira	-	-	0,50h	-
Depilação Buço	-	-	0,05h	-
Depilação Axila	-	-	0,17h	-
Corte Feminino	0,25h	0,1h	-	-
Corte Masculino	0,12h	0,05h	-	-
Lavação	0,33h	0,1h	-	-
Escova Curta	0,58h	0,1h	-	-
Escova Média	0,75h	0,13h	-	-
Escova Longa	1h	0,16h	-	-
Tintura Curta	0,58h	0,13h	-	-
Tintura Média	0,75h	0,17h	-	-
Tintura Longa	1h	0,2h	-	-
Aplicação	0,5h	0,17h	-	-
Hidratação	0,16	0,25h	-	-
Luzes Curtas	0,58h	0,13h	-	-
Luzes Médias	0,75h	0,17h	-	-
Luzes Longas	1h	0,2h	-	-
Relaxamento Curto	0,16h	0,33h	-	-
Relaxamento Médio	0,25h	0,38h	-	-
Relaxamento Longo	0,30h	0,42h	-	-
Maquiagem	-	-	-	-

Quadro 09 – Tempo, em horas, consumido por cada tipo de serviço em cada aparelho  
Fonte: a autora

Durante o levantamento do tempo de cada serviço, a cooperação de todos os funcionários foi de fundamental importância, uma vez que essas informações não estavam disponíveis.

3º Passo: através da multiplicação do tempo consumido para cada tipo serviço em cada aparelho pelo consumo de quilowatts hora (KWh) de cada aparelho, chegou-se ao consumo em KWh (quilowatt hora) para cada serviço. O quadro 10 apresenta estes valores.

SERVIÇO	Consumo em KWh do secador de cabelo	Consumo em KWh do chuveiro	Consumo em KWh do ap. de depilação	Consumo em KWh do esterilizador	Total de KWh consumido p/serviço
Pedicure	-	-	-	0,125	0,125
Mão	-	-	-	0,125	0,125
Depilação Sobrancelha	-	-	-	-	-
Depilação Virilha	-	-	0,0025	-	0,0025
Depilação ½ Perna	-	-	0,0025	-	0,0025
Depilação Perna Inteira	-	-	0,0050	-	0,0050
Depilação Buço	-	-	0,0005	-	0,0005
Depilação Axila	-	-	0,0017	-	0,0017
Corte Feminino	0,475	0,5	-	-	0,975
Corte Masculino	0,228	0,25	-	-	0,478
Lavação	0,627	0,5	-	-	1,127
Escova Curta	1,102	0,5	-	-	1,602
Escova Média	1,425	0,65	-	-	2,075
Escova Longa	1,9	0,8	-	-	2,7
Tintura Curta	1,102	0,65	-	-	1,752
Tintura Média	1,425	0,85	-	-	2,275
Tintura Longa	1,9	1	-	-	2,9
Aplicação	0,95	0,85	-	-	1,8
Hidratação	0,304	1,25	-	-	1,554
Luzes Curtas	1,102	0,65	-	-	1,952
Luzes Médias	1,425	0,85	-	-	2,275
Luzes Longas	1,9	1	-	-	2,9
Relaxamento Curto	0,304	1,65	-	-	1,954
Relaxamento Médio	0,475	1,9	-	-	2,375
Relaxamento Longo	0,57	2,1	-	-	2,67
Maquiagem	-	-	-	-	-

Quadro 10 – Consumo de quilowatt hora (KWh) por serviço

Fonte: a autora

4º Passo: multiplicar o número de KWh consumido por serviço pelo custo de cada KWh, para se chegar ao custo da energia elétrica por serviço, conforme apresenta o quadro 11. O valor do KWh (R\$/KWh) foi retirado da fatura de energia elétrica paga pela empresa.

SERVIÇO	Total de KWh consumido p/serviço	R\$/KWh	Custo da energia elétrica p/ serviço
Pedicure	0,125	0,377075	0,05
Mão	0,125	0,377075	0,05
Depilação Sobrancelha	-	0,377075	-
Depilação Virilha	0,0025	0,377075	0,00
Depilação 1/2 Perna	0,0025	0,377075	0,00
Depilação Perna Inteira	0,005	0,377075	0,00
Depilação Buço	0,0005	0,377075	0,00
Depilação Axila	0,0017	0,377075	0,00
Corte Feminino	0,975	0,377075	0,37
Corte Masculino	0,478	0,377075	0,18
Lavação	1,127	0,377075	0,42
Escova Curta	1,602	0,377075	0,60
Escova Média	2,075	0,377075	0,78
Escova Longa	2,7	0,377075	1,02
Tintura Curta	1,752	0,377075	0,66
Tintura Média	2,275	0,377075	0,86
Tintura Longa	2,9	0,377075	1,09
Aplicação	1,8	0,377075	0,68
Hidratação	1,554	0,377075	0,59
Luzes Curtas	1,952	0,377075	0,74
Luzes Médias	2,275	0,377075	0,86
Luzes Longas	2,9	0,377075	1,09
Relaxamento Curto	1,954	0,377075	0,74
Relaxamento Médio	2,375	0,377075	0,90
Relaxamento Longo	2,67	0,377075	1,01
Maquiagem	-	0,377075	-

Quadro 11 – Custo da energia elétrica por serviço

Fonte: a autora

Depois de se obter o valor da energia elétrica, será calculado agora o consumo de água. Neste cálculo apenas os serviços que passam pelo chuveiro (lavatório) serão analisados, já que nos demais, o consumo de água é irrelevante ou inexistente. Para encontrar o valor de água consumido em cada tipo de serviço foi feita uma média da vazão de água do chuveiro por hora. Chegou-se no valor de 120 litros por hora (120 l/h). A este valor foi multiplicado o tempo em que o chuveiro fica ligado em cada serviço, encontrando, assim, o consumo em litros de água por serviço. Para obter o custo, bastou multiplicar o consumo pelo valor de um litro de água, como consta no quadro 12. O valor do litro de água foi obtido através da fatura paga pela empresa e, nele está incluído uma taxa de 80%, referente ao faturamento de esgoto.

SERVIÇO	Horas de chuveiro	Vasão l/h	Litros	R\$/litro água	Custo da água p/ serviço
Pedicure	-	120	-	0,0038016	-
Mão	-	120	-	0,0038016	-
Depilação Sobrancelha	-	120	-	0,0038016	-
Depilação Virilha	-	120	-	0,0038016	-
Depilação ½ Perna	-	120	-	0,0038016	-
Depilação Perna Inteira	-	120	-	0,0038016	-
Depilação Buço	-	120	-	0,0038016	-
Depilação Axila	-	120	-	0,0038016	-
Corte Feminino	0,1	120	12	0,0038016	0,05
Corte Masculino	0,05	120	6	0,0038016	0,02
Lavação	0,1	120	12	0,0038016	0,05
Escova Curta	0,1	120	12	0,0038016	0,05
Escova Média	0,13	120	15,6	0,0038016	0,06
Escova Longa	0,16	120	19,2	0,0038016	0,07
Tintura Curta	0,13	120	15,6	0,0038016	0,06
Tintura Média	0,17	120	20,4	0,0038016	0,08
Tintura Longa	0,2	120	24	0,0038016	0,09
Aplicação	0,17	120	20,4	0,0038016	0,08
Hidratação	0,25	120	30	0,0038016	0,11
Luzes Curtas	0,13	120	15,6	0,0038016	0,06
Luzes Médias	0,17	120	20,4	0,0038016	0,08
Luzes Longas	0,2	120	24	0,0038016	0,09
Relaxamento Curto	0,33	120	39,6	0,0038016	0,15
Relaxamento Médio	0,38	120	45,6	0,0038016	0,17
Relaxamento Longo	0,42	120	50,4	0,0038016	0,19
Maquiagem	-	120	-	0,0038016	-

Quadro 12 – Custo da água por serviço

Fonte: a autora

Parte-se agora para o cálculo dos materiais diretos. São eles: xampu, condicionador, tinta, água oxigenada, descolorante e condicionador especial. Com informações dos funcionários, foram definidas as medidas dos produtos utilizados em cada serviço, conforme quadro 13.

SERVIÇOS PRESTADOS	Xampu (ml)	Condicionador (ml)	Tinta (ml)	Descolorante (g)	Água oxigenada (ml)	Condicionador especial (ml)
Pedicure	-	-	-	-	-	-
Manicure	-	-	-	-	-	-
Depilação Sobrancelha	-	-	-	-	-	-
Depilação Virilha	-	-	-	-	-	-
Depilação ½ Perna	-	-	-	-	-	-
Depilação Perna Inteira	-	-	-	-	-	-
Depilação Buço	-	-	-	-	-	-
Depilação Axila	-	-	-	-	-	-
Corte Feminino	15	7,5	-	-	-	-
Corte Masculino	8	3	-	-	-	-
Lavação	15	7,5	-	-	-	-
Escova Curta	15	7,5	-	-	-	-
Escova Média	15	7,5	-	-	-	-
Escova Longa	17	10	-	-	-	-
Tintura Curta	17	10	30	-	45	-
Tintura Média	20	12	60	-	90	-
Tintura Longa	22	15	90	-	135	-
Aplicação de Tintura	20	12	-	-	-	-
Hidratação	15	-	-	-	-	25
Luzes Curtas	17	10	-	50	100	-
Luzes Médias	20	12	-	100	200	-
Luzes Longas	22	15	-	125	250	-
Relaxamento Curto	20	15	-	-	-	-
Relaxamento Médio	25	20	-	-	-	-
Relaxamento Longo	30	25	-	-	-	-
Maquiagem	-	-	-	-	-	-

Quadro 13 – Consumo dos materiais diretos (em ml ou g) utilizados nos serviços

Fonte: a autora

Os valores dos produtos foram obtidos através de notas fiscais de compra. Estes valores correspondem a embalagens com volume superior a um mililitro ou uma grama. Bastando realizar uma divisão do valor pago, por produto, pelo volume de sua embalagem para chegar ao custo p/ml ou p/g, como mostra o quadro 14.

Produto	Volume/unid.	R\$ / unidade	R\$
Xampu	5000 ml	25,00	R\$ 0,005/ ml
Condicionador	5000 ml	25,00	R\$ 0,005/ ml
Tinta	60 ml	9,80	R\$ 0,16/ ml
Descolorante	400 g	22,00	R\$ 0,055/ g
Água oxigenada	1000 ml	19,90	R\$ 0,0199/ ml
Cond. Especial	500 ml	35,00	R\$ 0,07/ ml

Quadro 14 – Custo por ml ou g de materiais diretos

Fonte: a autora

O quadro 15 apresenta os custos totais dos materiais diretos.

SERVIÇOS PRESTADOS	Xampu (ml)	Condicionador (ml)	Tinta (ml)	Descolorante (g)	Água Oxigenada (ml)	Condicionador especial (ml)	Custo dos materiais diretos por serviço
Pedicure	-	-	-	-	-	-	0
Manicure	-	-	-	-	-	-	0
Depilação Sobrancelha	-	-	-	-	-	-	0
Depilação Virilha	-	-	-	-	-	-	0
Depilação ½ Perna	-	-	-	-	-	-	0
Depilação Perna Inteira	-	-	-	-	-	-	0
Depilação Buço	-	-	-	-	-	-	0
Depilação Axila	-	-	-	-	-	-	0
Corte Feminino	0,08	0,04	-	-	-	-	0,12
Corte Masculino	0,04	0,02	-	-	-	-	0,06
Lavação	0,08	0,04	-	-	-	-	0,12
Escova Curta	0,08	0,04	-	-	-	-	0,12
Escova Média	0,08	0,04	-	-	-	-	0,12
Escova Longa	0,09	0,05	-	-	-	-	0,14
Tintura Curta	0,09	0,05	4,8	-	0,9	-	5,84
Tintura Média	0,1	0,06	9,8	-	1,79	-	11,75
Tintura Longa	0,11	0,08	14,7	-	2,69	-	17,58
Aplicação de Tintura	0,1	0,06	-	-	-	-	0,16
Hidratação	0,08	-	-	-	-	1,75	1,83
Luzes Curtas	0,09	0,05	-	2,75	1,99	-	4,88
Luzes Médias	0,1	0,06	-	5,5	3,98	-	9,64
Luzes Longas	0,11	0,08	-	6,88	4,98	-	12,05
Relaxamento Curto	0,1	0,08	-	-	-	-	0,18
Relaxamento Médio	0,13	0,1	-	-	-	-	0,23
Relaxamento Longo	0,15	0,13	-	-	-	-	0,28
Maquiagem	-	-	-	-	-	-	0

Quadro 15 – Custo dos materiais diretos por serviço

Fonte: a autora

A empresa é uma Sociedade Ltda e está enquadrada no SIMPLES. Recolhe, mensalmente, 4,5% de suas receitas a título de impostos federais (DARF), e 5% a impostos municipais (ISS – Imposto Sobre Serviço). O custo dos impostos é variável sobre o volume de receita. O quadro 16 apresenta o valor dos impostos municipais e federais.

SERVIÇOS PRESTADOS	R\$ de Imposto municipal	R\$ de Imposto federal	Custos totais c/ impostos R\$
Pedicure	0,4	0,36	0,76
Manicure	0,35	0,32	0,67
Depilação Sobrancelha	0,35	0,32	0,67
Depilação Virilha	0,6	0,54	1,14
Depilação ½ Perna	0,5	0,45	0,95
Depilação Perna Inteira	1	0,9	1,9
Depilação Buço	0,25	0,23	0,48
Depilação Axila	0,3	0,27	0,57
Corte Feminino	1	0,9	1,9
Corte Masculino	0,5	0,45	0,95
Lavação	0,5	0,45	0,95
Escova Curta	0,75	0,68	1,43
Escova Média	1	0,9	1,9
Escova Longa	1,25	1,13	2,38
Tintura Curta	2,25	2,03	4,28
Tintura Média	2,5	2,25	4,75
Tintura Longa	3	2,7	5,7
Aplicação de Tintura	1,25	1,13	2,38
Hidratação	1,25	1,13	2,38
Luzes Curtas	2,5	2,25	4,75
Luzes Médias	2,75	2,48	5,23
Luzes Longas	3,25	2,93	6,18
Relaxamento Curto	4	3,6	7,6
Relaxamento Médio	4,5	4,05	8,55
Relaxamento Longo	5	4,5	9,5
Maquiagem	1,5	1,35	2,85

Quadro 16 – Custo dos impostos municipais e federais

Fonte: a autora

Após todos os cálculos terem sido feitos, agora eles serão aglutinados para chegar-se aos custos totais de cada serviço, apresentados no quadro 17.



SERVIÇOS PRESTADOS	Custo da mão-de-obra autônoma p/ serviço	Custo da energia elétrica p/ serviço	Custo da água p/ serviço	Custo dos materiais diretos por serviço	Custo dos impostos	Custo variável unitário total p/ serviço
Pedicure	5,6	0,05	0	0	0,76	6,41
Manicure	4,9	0,05	0	0	0,67	5,62
Depilação Sobrancelha	4,9	0	0	0	0,67	5,57
Depilação Virilha	8,4	0	0	0	1,14	9,54
Depilação ½ Perna	7	0	0	0	0,95	7,95
Depilação Perna Inteira	14	0	0	0	1,9	15,9
Depilação Buço	3,5	0	0	0	0,48	3,98
Depilação Axila	4,2	0	0	0	0,57	4,77
Corte Feminino	10	0,37	0,05	0,12	1,9	12,44
Corte Masculino	5	0,18	0,02	0,06	0,95	6,21
Lavação	5	0,42	0,05	0,12	0,95	6,54
Escova Curta	7,5	0,6	0,05	0,12	1,43	9,7
Escova Média	10	0,78	0,06	0,12	1,9	12,86
Escova Longa	12,5	1,02	0,07	0,14	2,38	16,11
Tintura Curta	18	0,66	0,06	5,84	4,28	28,84
Tintura Média	20	0,86	0,08	11,75	4,75	37,44
Tintura Longa	24	1,09	0,09	17,58	5,7	48,46
Aplicação de Tintura	12,5	0,68	0,08	0,16	2,38	15,8
Hidratação	10	0,59	0,11	1,83	2,38	14,91
Luzes Curtas	20	0,74	0,06	4,88	4,75	30,43
Luzes Médias	22	0,86	0,08	9,64	5,23	37,81
Luzes Longas	26	1,09	0,09	12,05	6,18	45,41
Relaxamento Curto	56	0,74	0,15	0,18	7,6	64,67
Relaxamento Médio	63	0,9	0,17	0,23	8,55	72,85
Relaxamento Longo	70	1,01	0,19	0,28	9,5	80,98
Maquiagem	21	0	0	0	2,85	23,85

Quadro 17 – Apuração dos custos variáveis unitários por serviço

Fonte: a autora

Com a aplicação do método de custeio variável foi possível chegar ao custo variável de cada tipo de serviço. Nesse custo não estão incluídos os custos fixos, que existiriam mesmo a empresa não prestando nenhum serviço.

#### 4.2.5 Cálculo da margem de contribuição

Identificados o custo variável e a receita de cada serviço, pode-se agora calcular a margem de contribuição e, através dela, verificar quanto cada serviço contribui para o pagamento dos custos e despesas fixos e qual o serviço mais rentável para a empresa.

SERVIÇO	Valor do Serviço (R\$)	Custo variável total p/ serviço (R\$)	Margem de contribuição por serviço (R\$)
Luzes Longas	65	45,41	19,59
Luzes Curtas	50	30,43	19,57
Relaxamento Longo	100	80,98	19,02
Luzes Médias	55	37,81	17,19
Relaxamento Médio	90	72,85	17,15
Tintura Curta	45	28,84	16,16
Relaxamento Curto	80	64,67	15,33
Tintura Média	50	37,44	12,56
Tintura Longa	60	48,46	11,54
Hidratação	25	14,91	10,09
Aplicação	25	15,8	9,2
Escova Longa	25	16,11	8,89
Corte Feminino	20	12,44	7,56
Escova Média	20	12,86	7,14
Maquiagem	30	23,85	6,15
Escova Curta	15	9,7	5,3
Depilação Perna Inteira	20	15,9	4,1
Corte Masculino	10	6,21	3,79
Lavação	10	6,54	3,46
Depilação Virilha	12	9,54	2,46
Depilação ½ Perna	10	7,95	2,05
Pedicure	8	6,41	1,59
Depilação Sobrancelha	7	5,57	1,43
Mão	7	5,62	1,38
Depilação Axila	6	4,77	1,23
Depilação Buço	5	3,98	1,02

Quadro 18 – Cálculo da margem de contribuição por serviço

Fonte: a autora

Através da margem de contribuição chega-se ao ponto de equilíbrio, à quantidade de serviços prestados suficientes para cobrir todos os custos fixos, não restando nem lucro nem prejuízo à empresa.

#### 4.2.6 Cálculo do ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio para a empresa em estudo não é tão simples, uma vez que trabalha com diversos tipos de serviços. As diferentes margens de contribuição impossibilitam um ponto de equilíbrio único. Assim foi traçado um orçamento de serviços necessários para cobrir os custos fixos e manter a entidade em funcionamento. Essa combinação foi elaborada com base no número de vezes que os serviços foram solicitados no mês de agosto de 2004, reduzindo-os em torno de 15%, como mostra o quadro 19.

SERVIÇO	Combinação de serviços necessários p/ o ponto de equilíbrio (quantidade)	Preço de venda (R\$)	Receita total com o serviço (R\$)	Custo variável total com o serviço (R\$)	Margem de contribuição total por serviço (R\$)
Corte Feminino	81	20	1620	1007,64	612,36
Tintura Curta	18	45	810	519,12	290,88
Mão	208	7	1456	1168,96	287,04
Luzes Médias	16	55	880	604,96	275,04
Escova Curta	39	15	585	378,3	206,7
Luzes Curtas	14	50	700	426,02	273,98
Luzes Longas	11	65	715	499,51	215,49
Corte Masculino	52	10	520	322,92	197,08
Escova Média	24	20	480	308,64	171,36
Escova Longa	17	25	425	273,87	151,13
Depilação Sobancelha	100	7	700	557	143
Relaxamento Curto	8	80	640	517,36	122,64
Relaxamento Médio	6	90	540	437,1	102,9
Depilação Virilha	42	12	504	400,68	103,32
Aplicação	11	25	275	173,8	101,2
Pedicure	56	8	448	358,96	89,04
Depilação ½ Perna	44	10	440	349,8	90,2
Relaxamento Longo	5	100	500	404,9	95,1
Hidratação	8	25	200	119,28	80,72
Tintura Média	7	50	350	262,08	87,92
Lavação	24	10	240	156,96	83,04
Depilação Perna Inteira	12	20	240	190,8	49,2
Maquiagem	7	30	210	166,95	43,05
Tintura Longa	4	60	240	193,84	46,16
Depilação Buço	29	5	145	115,42	29,58
Depilação Axila	17	6	102	81,09	20,91
Total	860	-	13965	9995,96	3969,04

Quadro 19 – Combinação para formar o ponto de equilíbrio

Fonte: a autora

Com essa combinação de serviços, obtém-se uma margem de contribuição total capaz de cobrir todos os custos e despesas fixos, que são de R\$ 3.969,04. Sendo possível chegar ao ponto de equilíbrio com esses 860 serviços prestados. Esta seria a quantidade mínima de serviços a serem prestados, necessários para a manutenção da empresa no mercado. A partir desse ponto, a margem de contribuição de todo serviço que for prestado estará contribuindo à formação do lucro, como apresenta o gráfico 02.

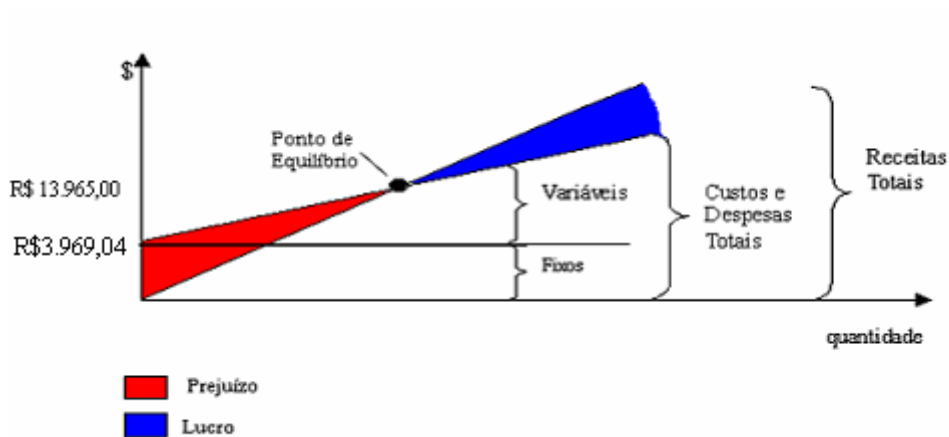


Gráfico 02 – Ponto de equilíbrio a partir da combinação proposta

Até o momento em que a empresa não atinge o ponto de equilíbrio está tendo mais custos e despesas do que receitas, o que a deixa na faixa do prejuízo; acima, entra na faixa do lucro. Essa empresa tem outras possibilidades de ponto de equilíbrio, já que diferentes combinações são possíveis, bastando apenas que a margem de contribuição total se iguale à soma dos custos e despesas fixos.

Uma forma de encontrar um ponto de equilíbrio único para a empresa em estudo seria fazer uma média das contribuições por serviço, somando todas as margens de contribuição e dividindo o resultado pela quantidade de serviços oferecidos.

$$MC = \sum MC / 26$$

$$MC = 224,95 / 26 = 8,65$$

$$PE = 3.969,04 / 8,65 = 459 \text{ serviços}$$

Chega-se a uma quantidade única de serviços, no entanto, como há uma variação significativa entre a maior e a menor margem, este valor pode apresentar uma situação não condizente com a realidade da empresa. Pode sugerir uma quantidade de serviços que não consiga suprir os custos fixos, já que existe serviço que gera margem de contribuição muito inferior à média, o que levaria a empresa à área de prejuízo, inviabilizando sua permanência no mercado.

Supondo que a empresa resolva comercializar apenas um tipo de serviço encontra-se o ponto de equilíbrio facilmente, dividindo-se os custos e despesas fixos pela margem de contribuição do serviço escolhido. A tabela 20 apresenta esse cálculo para todos os serviços.

SERVIÇO	Margem de contribuição por serviço (R\$)	Custo fixo	Quantidade do serviço necessária para cobrir todos os custos fixos
Luzes Longas	19,59	3969,04	203
Luzes Curtas	19,57	3969,04	203
Relaxamento Longo	19,02	3969,04	209
Luzes Médias	17,19	3969,04	231
Relaxamento Médio	17,15	3969,04	231
Tintura Curta	16,16	3969,04	246
Relaxamento Curto	15,33	3969,04	259
Tintura Média	12,56	3969,04	316
Tintura Longa	11,54	3969,04	344
Hidratação	10,09	3969,04	393
Aplicação	9,2	3969,04	431
Escova Longa	8,89	3969,04	446
Corte Feminino	7,56	3969,04	525
Escova Média	7,14	3969,04	556
Maquiagem	6,15	3969,04	645
Escova Curta	5,3	3969,04	749
Depilação Perna Inteira	4,1	3969,04	968
Corte Masculino	3,79	3969,04	1047
Lavação	3,46	3969,04	1147
Depilação Virilha	2,46	3969,04	1613
Depilação ½ Perna	2,05	3969,04	1936
Pedicure	1,59	3969,04	2496
Depilação Sobrancelha	1,43	3969,04	2776
Mão	1,38	3969,04	2876
Depilação Axila	1,23	3969,04	3227
Depilação Buço	1,02	3969,04	3891

Quadro 20 – Combinação para chegar ao PE supondo a comercialização de um serviço  
Fonte: a autora

A utilização dessa hipótese torna-se inviável a partir do momento em que a empresa monta uma estrutura, incorre esse montante de custo e despesa fixos para disponibilizar o conjunto de serviços e não apenas um.

Uma outra alternativa seria dividir os custos e despesas fixos pela quantidade de serviços. Havendo um custo fixo por serviço e dividindo-o pela margem de contribuição do mesmo obtém-se uma outra combinação para a cobertura de todos os custos, como apresenta o quadro 21.

SERVIÇO	Margem de contribuição por serviço (R\$)	Custo fixo por serviço	Quantidade do serviço necessária para cobrir sua parcela de custos fixos
Luzes Longas	19,59	152,66	8
Luzes Curtas	19,57	152,66	8
Relaxamento Longo	19,02	152,66	8
Luzes Médias	17,19	152,66	9
Relaxamento Médio	17,15	152,66	9
Tintura Curta	16,16	152,66	9
Relaxamento Curto	15,33	152,66	10
Tintura Média	12,56	152,66	12
Tintura Longa	11,54	152,66	13
Hidratação	10,09	152,66	15
Aplicação	9,2	152,66	17
Escova Longa	8,89	152,66	17
Corte Feminino	7,56	152,66	20
Escova Média	7,14	152,66	21
Maquiagem	6,15	152,66	25
Escova Curta	5,3	152,66	29
Depilação Perna Inteira	4,1	152,66	37
Corte Masculino	3,79	152,66	40
Lavação	3,46	152,66	44
Depilação Virilha	2,46	152,66	62
Depilação ½ Perna	2,05	152,66	74
Pedicure	1,59	152,66	96
Depilação Sobrancelha	1,43	152,66	107
Mão	1,38	152,66	111
Depilação Axila	1,23	152,66	124
Depilação Buço	1,02	152,66	150

Quadro 21 – Combinação para chegar ao PE supondo a mesma quantidade de custos fixos para cada serviço  
Fonte: a autora.

Utilizando-se esse método considera-se que cada serviço consumiu a mesma quantidade de custos e despesas fixos, o que é difícil acontecer.

Aplicando-se a fórmula do mix de vendas previstas chega-se a mais uma alternativa de ponto de equilíbrio. Esse mix de serviços prestados foi previsto com base na mesma quantidade solicitada no mês de agosto de 2004.

SERVIÇO	Valor do Serviço Prestado (pi)	MC Percentual (PMCi)	Volume de Vendas Previsto (Qi)	%Participação do Volume Previsto de Vendas	Custos Fixos do Período (CF)
Luzes Longas	65	0,30138	13	0,01310	-
Luzes Curtas	50	0,39140	16	0,01613	-
Relaxamento Longo	100	0,19020	6	0,00605	-
Luzes Médias	55	0,31255	18	0,01815	-
Relaxamento Médio	90	0,19056	7	0,00706	-
Tintura Curta	45	0,35911	21	0,02117	-
Relaxamento Curto	80	0,19163	9	0,00907	-
Tintura Média	50	0,25120	8	0,00806	-
Tintura Longa	60	0,19233	5	0,00504	-
Hidratação	25	0,40360	9	0,00907	-
Aplicação	25	0,36800	13	0,01310	-
Escova Longa	25	0,35560	20	0,02016	-
Corte Feminino	20	0,37800	93	0,09375	-
Escova Média	20	0,35700	28	0,02823	-
Maquiagem	30	0,20500	8	0,00806	-
Escova Curta	15	0,35333	45	0,04536	-
Depilação Perna Inteira	20	0,20500	14	0,01411	-
Corte Masculino	10	0,37900	60	0,06048	-
Lavação	10	0,34600	28	0,02823	-
Depilação Virilha	12	0,20500	48	0,04839	-
Depilação ½ Perna	10	0,20500	51	0,05141	-
Pedicure	8	0,19875	65	0,06552	-
Depilação Sobrancelha	7	0,20429	115	0,11593	-
Mão	7	0,19714	239	0,24093	-
Depilação Axila	6	0,20500	20	0,02016	-
Depilação Buço	5	0,20400	33	0,03327	-
			992	1,00000	3969,04

Quadro 22 – Itens necessários para a fórmula do mix de vendas  
Fonte: a autora

$$CF = 3969,04$$

$$\sum PMCi \cdot pi \cdot Qi = 4585,99$$

$$\sum pi \cdot Qi = 16144,00$$

$$PE = \frac{CF}{\sum PMCi \cdot pi \cdot Qi}$$

$$PE = 3969,04 / 4585,99 / 16144,00$$

$$\sum pi \cdot Qi$$

$$PE = 13972,16$$



SERVIÇO	Mix de serviços para o PE
Luzes Longas	11
Luzes Curtas	14
Relaxamento Longo	5
Luzes Médias	16
Relaxamento Médio	6
Tintura Curta	18
Relaxamento Curto	8
Tintura Média	7
Tintura Longa	4
Hidratação	8
Aplicação	11
Escova Longa	17
Corte Feminino	80
Escova Média	24
Maquiagem	7
Escova Curta	39
Depilação Perna Inteira	12
Corte Masculino	52
Lavação	24
Depilação Virilha	42
Depilação ½ Perna	44
Pedicure	56
Depilação Sobrancelha	100
Mão	207
Depilação Axila	17
Depilação Buço	29
Total	859

Quadro 23 – Mix de serviços para formação do ponto de equilíbrio

Fonte: a autora

Com esta fórmula os custos e despesas fixos são rateados arbitrariamente com base na participação relativa de cada produto ou serviço no mix de vendas previstas. O quadro 23 apresenta um novo mix de serviços necessários para chegar ao ponto de equilíbrio.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por conta do que foi exposto, verifica-se que o modelo proposto permite agrupar todos os custos que incidem diretamente sobre o serviço prestado. Parece apropriado para a empresa analisada, que tem nos custos variáveis a maioria dos recursos despendidos. Isso se caracteriza, principalmente, pelo fato de que a empresa paga os funcionários que atuam diretamente nos serviços com percentuais sobre a “venda”, e não com salários fixos. Sendo este custo com mão-de-obra autônoma o que representa maior fatia no custo total dos serviços.

Foi possível constatar a dificuldade de medição do tempo e dos materiais utilizados em cada serviço, pois as necessidades variam de cliente para cliente. Por isso, os valores (de tempo e materiais diretos) apresentados estão fundamentados em médias.

Quanto à margem de contribuição, o que se pode perceber é que varia num intervalo de R\$1,02 a R\$19,59, onde as maiores contribuições unitárias partem dos serviços com maior preço de venda e onde o salão não disponibiliza o produto principal, caso do relaxamento; e também dos serviços que possuem alto valor agregado mas utilizam materiais diretos de baixo custo, é o caso das luzes e tinturas.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio encontraram-se algumas limitações, uma vez que a empresa oferece diversos serviços com diferentes margens de contribuição. Alguns métodos foram sugeridos para chegar-se até ele, contudo, o método que melhor representa a realidade da empresa é aquele em que uma combinação foi montada com base no número de vezes que os serviços foram solicitados num determinado mês. Constatou-se, nesse método, que os serviços mais essenciais e com um menor preço, como corte feminino e manicure, são os que mais giram trazendo uma margem de contribuição total maior para cobrir os custos e despesas fixos. Ficando claro que, para este ramo de atividade não adianta investir muito no serviço

que traz uma maior margem de contribuição, como as luzes longas, uma vez que nem todas as mulheres têm cabelo comprido, e mesmo as que têm, nem todas fazem luzes, mas certamente todas, ou a maioria delas, cortam o cabelo.

Pode-se observar que o custeio variável se constitui em uma ferramenta adequada para a apuração de custos em empresas prestadoras de serviços de beleza, sendo possível a identificação de como os recursos são consumidos pelos serviços e, quanto cada um contribui para a formação do lucro. Se, em algum momento, a empresa perceber que não faturou o suficiente para cobrir seus custos fixos pode estabelecer promoções com base nas informações geradas por este método, que lhe demonstrarão o limite máximo de redução que pode oferecer a seu cliente sem ter prejuízo.

O conjunto de informações, disponibilizado pela aplicação desta metodologia de custeio, pode ser utilizado para as tomadas de decisão, pode contribuir para o entendimento dos custos de uma empresa prestadora de serviço de forma estrutural, facilitando o seu monitoramento, trazendo uma forma de abordar, calcular e visualizar os recursos consumidos. Como a empresa em estudo é pequena e não possui sistema de custos, recomenda-se a utilização dessa sistemática. É importante que a aplicação deva estar correta desde o início, de modo que se preserve a qualidade das informações geradas, para que a empresa possa analisar os resultados.

Nesse ramo de negócio o mercado é bem concorrido. No entanto, o que faz a diferença para se ter uma grande clientela é a qualidade do serviço prestado e o comprometimento do profissional em estar sugerindo a melhor opção. Quem gosta do serviço recomenda e, certamente, nesse caso a propaganda boca a boca é a melhor. Se essa parte funcionar bem, conhecer os custos ajudará a empresa a dispor melhor o seu leque de serviços, buscar tendências, novos produtos e tecnologia, sem perder de vista quanto precisa faturar para se

manter no mercado. A partir do ponto de equilíbrio, quanto mais clientes o salão atender maior será o lucro.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

Arthur Andersen. Problemas de rateio dos custos fixos e métodos de rateio mais comuns. In CRC/SP. **Curso sobre contabilidade de custos, 5**. São Paulo: Atlas, 1992.

BACKER, Morton; JACOBSEN, Lyle E. **Contabilidade de Custos**: um enfoque para Administração de Empresas. São Paulo: McGRAW-Hill, 1974.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**: Conceitos e estratégias. São Paulo: McGraww-Hill, 1986.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Princehalldo Brasil Ltda., 1985.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOLIVER, Olivo. As técnicas de apropriação dos custos indiretos. **Revista do Conselho Regional do Rio Grande do Sul**, nº 74, p. 10-17, jul-set/1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1982.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: um enfoque administrativo**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos: contém critério do custeio ABC**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.

PIRES, Luís Gonzaga Barbosa. Sistema de custeamento: o custeio direto. **Revista Brasileira de Contabilidade**, nº 64, 1988.

ROSA, Marivone da. **Análise dos custos de exames laboratoriais do hospital universitário**. 2004. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), UFSC, Florianópolis.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico**. 5. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1997.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica, elaboração e relatórios de estudos científicos**. Porto Alegre: Sulina, 2000.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de Custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SCHEMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Rosemári Dilma de. **O Contador nas modernas organizações**. 1999. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), UFSC, Florianópolis.

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