



Implantação de Sistema de Apuração e Gerenciamento de Custos em Empresa do Segmento de Panificação – Estudo de Caso em Manga/MG

Reginaldo Moraes de Macedo, João Vítor França Alkmin, Ismael Mendes dos Santos Junior, Heráclides Veloso Marques, June Marize Castro Silva Martins

Introdução

A competitividade e a alta carga tributária, aliadas às mudanças constantes do mercado e a busca incessante dos clientes por produtos e serviços de alta qualidade e preços mais acessíveis cria, a cada dia, mais dificuldades para as empresas permanecerem no mercado. Com as margens sobre os preços comprimidas pela concorrência, torna-se mais importante o trabalho dos administradores na busca pela redução de custos, principalmente, no que tange à redução de desperdícios. (ZANLUCA, 2009) [1]

Para Martins (2003) [2], os custos tornam-se extremamente relevantes quando o processo de definição dos preços passa a não estar sob controle da organização, sendo realizado com base no preço praticado no mercado consumidor. Conforme Leone (2000) [3], a importância da apuração de custos vem crescendo a cada dia no Brasil não apenas como instrumento de gerenciamento e controle, mas também como instrumento indispensável para apuração dos resultados das entidades.

No setor de panificação, a importância dos controles de custos não é diferente da realidade, uma vez que, segundo o Sebrae (2009) [4], para se administrar adequadamente qualquer empresa neste setor, o empresário deve apresentar conhecimento e capacidade de apurar minuciosamente os gastos necessários para a produção de seus produtos e/ou serviços a fim de que possa, posteriormente, formular preço de venda, analisando os custos dos produtos, o preço praticado no mercado e as margens que se espera obter.

O objetivo deste artigo foi descrever o processo de implantação de sistema de apuração e gerenciamento de custos em empresa do segmento de panificação localizada no município de Manga/MG.

Material e métodos

O tipo de abordagem da pesquisa é de base quantitativa, a qual se realiza por meio de dados estatísticos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009) [5]. Optou-se por utilizar a pesquisa de cunho descritivo com base documental.

Quanto à execução do trabalho, efetuou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica em livros e periódicos especializados relacionados ao tema de estudo, de modo a levantar todas as informações possíveis sobre os métodos de custeio mais recomendados para a organização. Na sequência, realizou-se um levantamento documental para conhecer em detalhes a política de custos praticada pela empresa e levantar dados para uma posterior aplicação. Finalmente, após os dados coletados foram efetuados os cálculos previstos os quais foram lançados no sistema de apuração e gerenciamento de custos. Adotou-se o software MS-Excel, como ferramenta para criação das planilhas e gráficos para análise.

O estudo aplicou-se a todos os produtos fabricados e comercializados na empresa durante o mês de abril de 2013, tendo uma abrangência de 100% no composto mercadológico oferecido pela organização, o qual foi dividido em dois grupos, sendo, o primeiro, composto pelos produtos de produção própria e o segundo pelos produtos de revenda. Na produção própria foram agregados pães e confeitaria, sanduíches, caldos e pizzas, ao passo que nos produtos de revenda incluíram-se bebidas/refrigerante, bomboniere, cigarros, frios, lanchonete, laticínios, material de limpeza, material de higiene, mercearia e sorvetes. Além dessa divisão realizada para os produtos, elaborou-se também uma identificação por cor, para os produtos de produção própria, os quais são os mais representativos no faturamento da empresa; assim, pães e confeitaria foram representados pela cor amarela, os sanduíches pela cor azul, caldos e pizzas ficaram com a cor verde e rosa, respectivamente; finalmente, os dez grupos de revenda identificaram-se pela cor laranja. Todos os dados tiveram fonte oficial, tal como notas fiscais, documentos de pagamentos e outros documentos considerados legais e foram apresentados via relatórios do sistema de informação da empresa, o qual gerou dados históricos, com médias mensais.

Resultados

Os custos indiretos de fabricação incluíram gás de cozinha (24,3%), 20% do salário do eletricista (5%), 50% do salário do gerente de produção (9,2%), 50% do salário dos empregados da zeladoria (11,5%), depreciação (12,8%),



FÓRUM

ENSINO • PESQUISA
EXTENSÃO • GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas
e culturais • Debates • Minicursos e Palestras

REALIZAÇÃO:



APOIO:



FAPEMIG



FADENOR

24 a 27 setembro

Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

www.fepeg.unimontes.br

energia elétrica da fábrica (25,4%), manutenção dos equipamentos (3,3%) e o material de limpeza utilizado na fábrica (8,5%), totalizando R\$ 6.341,82.

As despesas fixas foram classificadas em 17 categorias, sendo a mais representativa a da folha de pagamento e encargos com 77,3% (R\$ 25.208,39) e as demais com 22,7%, totalizando R\$ 32.613,21. As despesas variáveis, por sua vez, foram organizadas em despesas com veículos (7,5%), tributação do Simples Nacional (68,3%), embalagens (23,9%) e frete (0,3%), chegando-se ao valor total de R\$ 9.388,80.

Para o cálculo do material direto, a empresa disponibilizou as fichas de produção e o receiptário de todos os produtos em fabricação, destacando todos os insumos relacionados, assim como o rendimento da receita. Em seguida, apresentou-se o preço (em reais) do quilo de cada ingrediente, que foi lançado conforme preço de compra da matéria-prima apurado a partir das notas fiscais. Além disso, mostrou-se o valor total (em reais) da receita, o rendimento novamente (em gramas) da receita e, por fim, o custo por quilo e por unidade do material direto. Vale ressaltar que durante a realização deste estudo foram detectadas, durante a coleta dos dados, inconsistências na receita ou ficha técnica da empresa, como, por exemplo, falta de registros de alguns produtos do mix, preços desatualizados de ingredientes e rendimentos das receitas. Com relação às perdas de matéria-prima, verificou-se que, na empresa, o material excedente é, na maioria das vezes, aproveitado em outro produto, conseqüentemente, o custo dessa sobra não é apropriado ao produto. Quando a sobra não consegue ser aproveitada, é registrado seu peso em uma planilha de perda de matéria-prima e exclusivamente neste contexto é feita a apropriação do custo ao produto.

Em relação à mão de obra direta, o custo referente aos salários dos colaboradores do setor de produção acrescido dos encargos sociais foi dividido pelo número médio de horas produtivas disponíveis no mês de todos os funcionários da produção, o que resultou no custo hora padrão. O custo hora padrão aplicou-se ao produto, multiplicando-o pelo tempo que cada unidade ou lote exigiu vezes o número de funcionários envolvidos na formulação deste produto em questão, chegando dessa maneira ao custo da mão de obra direta. O custo da mão de obra direta consistiu, resumidamente, na quantidade de horas trabalhadas para elaboração efetiva do produto multiplicado pelo valor da hora padrão da produção e multiplicado pelo número de funcionários envolvidos na elaboração do produto.

Para a adequação do valor total das despesas variáveis aos produtos, houve um rateio baseado no percentual do faturamento total do mês de abril de 2013 da empresa sobre o faturamento total de cada produto ou grupo estudado.

Foram analisados 120 itens de produção própria, sendo que, desse total, 98 itens corresponderam ao conjunto pães e confeitaria, representado pela cor amarela; 20 itens corresponderam ao conjunto sanduíches e sua cor representativa foi o azul; 01 item equivaleu ao conjunto caldos e sua cor foi o verde e o outro item restante foi constituído pelo conjunto pizzas e sua cor foi o rosa. No conjunto pizza, consideraram-se apenas os valores totais para simplificar a pesquisa. Já os produtos de revenda foram divididos em 10 grupos de departamento, que foram eles: bebidas/refrigerantes, bomboniere, cigarros, frios, lanchonete, laticínios, material de limpeza, material higiênico, mercearia e sorvete e todos identificados pela cor laranja. Os grupos de revenda, assim como o conjunto pizzas, ponderaram-se os seus valores totais, devido à diversidade de produtos pertencentes a este grupo.

Com relação aos grupos de revenda, diferentemente de todos os outros produtos e por se tratarem de produtos sem processo de fabricação, o seu custo variável total surgiu da soma do custo de aquisição mais os custos de despesas variáveis.

Os valores unitários do material direto e da mão de obra direta foram encontrados sempre dividindo os preços dos dados da receita pelo rendimento da receita. Já os valores mensais fundamentaram-se na multiplicação dos valores unitários pelo rendimento mensal. O valor R\$/min/trab, calculou-se dividindo o custo da hora padrão por 60 minutos, uma vez que o tempo da produção foi marcado em minuto.

O valor do rendimento mensal foi adquirido com base em anotações diárias da planilha produção diária, já apresentada nesse estudo. O faturamento mensal deu-se pela quantidade (quilos ou unidades) vendida desse produto vezes o seu preço de venda, informações estas adquiridas através de relatórios presentes no sistema de informação da empresa.

O rateio das despesas variáveis calculou-se tomando como base a participação de cada produto sobre o faturamento mensal. Para determinar este valor, dividiu-se o faturamento mensal do produto pelo faturamento mensal total da empresa; em seguida, multiplicou-se o valor total das despesas variáveis, R\$ 9.388,80, pelo percentual encontrado, definindo assim a despesa variável total por produto. A fim de calcular o custo da despesa variável unitário por produto, dividiu-se o custo total das despesas variáveis encontradas de cada produto pela produção mensal do mesmo.

Encontrou-se a margem de contribuição, diminuindo do faturamento o custo variável total; de todos os produtos analisados, apenas um, apresentou margem de contribuição negativa (-62,19%), portanto, não contribuindo para a cobertura dos custos fixos e para a geração de lucros da empresa.



FÓRUM

ENSINO • PESQUISA
EXTENSÃO • GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas
e culturais • Debates • Minicursos e Palestras

REALIZAÇÃO:



Unimontes
Universidade Estadual de Montes Claros

APOIO:



FAPEMIG



FADENOR

24 a 27 setembro

Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

www.fepeg.unimontes.br

De acordo com Megliorini (2012), a margem de contribuição representa a porção excedente dos custos e das despesas geradas pelos produtos. Caso o preço de venda de um produto seja inferior aos seus custos e despesas variáveis, tem-se uma situação de margem de contribuição negativa e que deve ser analisada e revista pelos gestores da empresa. Assim, essa margem pode ser compreendida como a contribuição dos produtos à cobertura dos custos e despesas fixas e ao lucro.

Nessa pesquisa ocorreu uma variação marginal de -62,19% a 90,80%. Com relação aos produtos de produção própria na empresa estudada, percebeu-se uma margem de contribuição satisfatória com média de 50,15%.

Constatou-se também que o estudo feito pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2013) mostrou que as vendas dos produtos de produção própria nas padarias brasileiras representam em média 54,5% do volume do seu faturamento. No caso da empresa analisada, esse percentual foi de 57,09%, o que comprova está bem próximo da média brasileira.

Observou-se ainda que a empresa possui uma boa saúde financeira, já que, deduzindo todas as suas obrigações, gera lucro satisfatório, representado em valor relativo (percentual) por 16,9% do faturamento mensal total ou em valores absolutos (monetários) uma quantia de R\$ 27.475,69 no mês analisado.

Conclusões

O objetivo deste artigo foi descrever o processo de implantação de sistema de apuração e gerenciamento de custos em empresa do segmento de panificação localizada no município de Manga/MG.

A realização deste trabalho possibilitou à empresa relatórios informativos focados na atenção gerencial das fontes de lucros e perdas, bem como o conhecimento da margem de contribuição por tipo de produto elaborado, visualização dos produtos com maior margem de contribuição unitária, identificação dos produtos mais lucrativos na organização e maior clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisões.

Os controles gerenciais e financeiros desenvolvidos continuaram sendo utilizadas pela empresa, pois se mostraram adequados ao gerenciamento da manutenção ou retirada de produtos do mix mercadológico, e ainda, nos processos de negociação e de participação em licitações, uma vez que permitiram a criação de ofertas seguras para os produtos e na determinação de quais deveriam ter suas vendas incentivadas ou reduzidas na linha de produção.

Contudo, o processo de construção do método apresentou algumas dificuldades, como: a) erros nas anotações e falta de registros nas planilhas criadas para alimentação do sistema, o que resultou no atraso para a criação das tabelas; b) detectaram-se também inconsistências no receituário da empresa ou ficha técnica dos produtos, como falta de registro de alguns produtos fabricados, preços de matéria-prima desatualizados, os quais tiveram que ser revistos e corrigidos; c) adicionalmente, a falta de códigos individuais de venda por produto impediu inicialmente uma visualização precisa dos relatórios de venda, a distância geográfica da empresa estudada, dificultou um acompanhamento e avaliação mais precisa dos processos por parte dos pesquisadores; e d) dificuldades e problemas na aceitação do pessoal envolvido na formalização dos procedimentos e das rotinas necessários às operações.

No que diz respeito às sugestões de melhoria, indicou-se um estudo de viabilidade para a aquisição de um sistema de custos integrado ao sistema de informação da empresa, que permita análises minuciosas em relatórios personalizados, no intuito de aumentar a fidedignidade e rapidez das respostas. Recomendou-se, portanto, a continuidade dos estudos, no que se refere principalmente à precificação ideal dos produtos e análises mais completas no auxílio a tomadas de decisões gerenciais.

Referências

- [1] ZANLUCA, Júlio César. **Manual prático de rotinas trabalhistas**. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhistas.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acessado em 25 fevereiro de 2013.
- [2] MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- [3] LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000
- [4] SEBRAE. **Como criar um empreendimento de panificação e confeitaria**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1F052F68F60C507D832576B70060DA88/\\$File/NT0004390A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1F052F68F60C507D832576B70060DA88/$File/NT0004390A.pdf)>. Acessado em 23 agosto de 2012.
- [5] MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [6] MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.