

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA DE MIRANDA

**CÁLCULO DE PONTO DE EQUILÍBRIO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA BONIER
EQUIPAMENTOS**

**CURITIBA
2017**

ANA CAROLINA DE MIRANDA

**CÁLCULO DE PONTO DE EQUILÍBRIO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA BONIER
EQUIPAMENTOS**

**Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista, no Curso de
MBA em Finanças, no Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Profa. Ma. Karina Talamini Costa
Soares**

**CURITIBA
2017**

TERMO DE APROVAÇÃO

ANA CAROLINA DE MIRANDA

CÁLCULO DE PONTO DE EQUILÍBRIO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA BONIER EQUIPAMENTOS

Monografia apresentada como requisito parcial à para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA em Finanças, Setor Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Profª Ma. Karina Talamini Costa Soares
Orientadora - Departamento Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Prof(a)
Departamento Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal, UFPR.

Prof(a)
Departamento Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal, UFPR.

Curitiba, 20 de setembro de 2017.

À minha carreira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Iolanda de Miranda, mãe querida e amada, por ter me dado a oportunidade de trilhar este caminho.

Agradeço aos meus sobrinhos, Bernardo Miranda e Pedro Miranda, pelos momentos de descontração durante todo o período do curso, os quais muito importantes para a continuação desta caminhada.

Aos colegas de turma, em especial à Giullian Fernanda Silva e Vanessa Queiroz, por todo companheirismo, paciência e cumplicidade.

À Heros Fabiano Moraes, meu parceiro e incentivador.

Aos amigos que se fizeram presentes em pensamento nesta conquista.

“Fais de ta vie un rêve et de ton rêve, une réalité” (Antoine de Saint Exupéry)

RESUMO

O trabalho apresentará a maneira como a empresa estudada, Bonier Equipamentos de Segurança Ltda, faz o registro e administração de sua movimentação financeira, como são efetuados os registros de entrada e saída e as ferramentas utilizadas. Serão trabalhados os pontos referentes às despesas da empresa e as alterações conforme produção e nível de atividade, variações nos custos e a relação com a quantidade de produtos fabricados. Haverá um apanhado sobre a obtenção da margem de contribuição e controle das receitas geradas dentro do período, além da formação dos preços. Modo para realização do cálculo do ponto de equilíbrio, com a apresentação dos pontos necessários para sua composição e análise.

Palavras-chave: Ponto de equilíbrio. Custos fixos. Custos variáveis. Lucro.

ABSTRACT

The work will present the way in which the company studied, Bonier Equipamentos de Segurança Ltda., Records and administers its financial movement, how the entry and exit records and the tools used are performed. The items related to the company's expenses and changes according to production and level of activity, variations in costs and the relationship with the quantity of manufactured products will be worked on. There will be a survey on obtaining the margin of contribution and control of the revenues generated within the period, in addition to the formation of prices. Method for performing the break-even point calculation, with the presentation of the necessary points for its composition and analysis.

Keywords: Balance point. Overhead costs. Variable costs. Profit.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVO.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FORMAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	1
2.1 ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO	2
2.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES	4
3 CONTROLE FINANCEIRO - MÉTODOS UTILIZADOS	6
3.1 VARIABILIDADE DE CUSTOS E DESPESAS	8
3.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	11
3.3 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS.....	14
4 RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO	16
4.1 LUCRO POR PRODUTO	18
4.2 FORMAÇÃO DE PREÇO	20
5 PONTO DE EQUILÍBRIO	23
5.1 CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	26
5.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	28
6 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1 INTRODUÇÃO

Ao longo deste, haverá a descrição de quais parâmetros são utilizados para iniciação de uma empresa e quais são os tópicos necessário para sua formação e controle financeiro. O intuito do trabalho será apresentar os dados financeiros e de produção necessários para o estudo de encontro do ponto de equilíbrio.

O método pretendido para avaliação da mesma será embasado na comparação e cálculo dos dados referentes à capacidade produtiva, vendas, custos fixos e variáveis e despesas, para que seja descoberto qual é o mínimo exigido de produção/venda para a quitação do custeio das operações de todo processo produtivo.

Pretende-se com esse tipo de estudo apresentar aos responsáveis legais das empresas se há conformidade nos dados e métodos de seus cálculos, qual seria a real necessidade de produção para custeio das operações e definição das metas a serem atingidas para obtenção de equilíbrio nas operações.

Neste caso o embasamento para tal análise será extraído dos dados fornecidos pela empresa analisada, Bonier Equipamentos de Segurança Ltda. A empresa em questão é uma microempresa sediada na cidade de Curitiba, do ramo metalúrgico.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O encontro de uma ferramenta capaz de discriminar quais opções a empresa possui dentro de seu cenário, se torna interessante ao modo que este indicador facilite a projeção dos resultados anteriormente à suas próximas tomadas de decisões. Dentro do espaço empresarial toda decisão é atrelada aos custos, seja a curto ou longo prazo, ao fato de que cada passo dado pela empresa necessite da destinação de determinado montante de capital para sua ocorrência.

Posteriormente aos gastos, a empresa, se bem sucedida em sua ação, passa a obter lucro ou a sanar os custos desnecessários identificados com a da estimativa do ponto de equilíbrio, pois a partir deste ponto consegue-se entender o quanto realmente precisa desembolsar para poder operar de forma prática e eficaz. Como

também, tornar-se capaz de mensurar o quanto precisa desprender de seus capitais, ou financiar, para obter o lucro estabelecido.

Para evitar com que a empresa sofra com as oscilações do mercado é necessário que haja por parte de seus administradores uma estratégia que tenha definida metas e prioridades baseadas nas condições da companhia. Pois, o objetivo dessa administração mais minuciosa é obter maior rentabilidade possível, através do capital disponível para investimentos em produção, sem que haja o comprometimento de sua liquidez.

Para que o controle de custos seja reflexo da empresa de forma concreta, se torna interessante a comparação dos dados gerados ao longo dos últimos períodos com aqueles que estejam sendo válidos no presente momento, ao ponto em que se pode observar se há uma evolução ou melhoria nos parâmetros financeiros ou, se a empresa retraiu sua rentabilidade entre os anos ou meses comparados. Tornando-se possível também, observar qual ponto está interferindo de forma positiva ou negativa, no desempenho da empresa e qual seria a melhor decisão a ser tomada para reversão.

O principal problema encontrado nesse tipo de estudo é a falha nos dados fornecidos ao profissional incumbido de realizar a análise da composição financeira e estratégica da empresa. Há grandes chances dessa falta de informações corretas trazer resultados errôneos e extremamente avessos à necessidade da empresa, ou até mesmo, de falhas na organização

1.2 OBJETIVO

Tem-se como objetivo deste trabalho, mensurar quais dados devem ser observados e mantidos sobre controle pelas empresas, para que se obtenha uma estrutura organizada. O propósito é organizar a maneira como a empresa enxerga seus resultados e descrever como fazer destes números seu horizonte para novas ações.

O intuito de constituir uma análise embasada na necessidade de identificar o método utilizado atualmente para estabelecimento dos indicadores financeiros e na maneira como a empresa deve planejar e conduzir suas ações. Caso haja a

manipulação de dados de forma precipitada, o estudo poderá apontar melhorias e traçar novas formas de trabalhar e conduzir os valores e metas.

A intenção de se encontrar o ponto de equilíbrio é poder desenvolver um plano de ação e relatório com os dados encontrados, com a finalidade de visualizar as alterações e seus respectivos resultados dentro de cada período, tanto nos que antecederam a análise atual, quanto nos dados que estão sendo mensurados para o próximo período.

Com a criação de um histórico de resultados, torna-se mais compreensível a avaliação no desempenho da empresa, além da agilidade que o histórico proporciona para a identificação da performance obtida, há como apontar mais precisamente às alterações nos resultados, sejam negativos ou positivos. Proporcionando uma resposta mais rápida a quaisquer tomadas de decisões, o plano de ação financeira da empresa começa a tomar forma de modo mais consistente, promovendo maior controle e ordenação dos dados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diversas microempresas acabam encerrando suas atividades nos anos iniciais à sua abertura, seja devido à falta de uma gestão mais eficiente, conhecimento de seus responsáveis, de oportunidade no mercado, problemas no ramo de atuação, quedas na economia, problemas com o cenário político nacional ou regional, altas taxas e impostos, oferta e demanda, mão de obra escassa, entre outros. A partir destas situações pode-se observar que a maioria, se não todo o conjunto de motivos citados acima, estão vinculados diretamente à saúde financeira da empresa e ao plano de negócio designado.

Partindo do pressuposto de que se a empresa obtivesse um plano de ação, tornar-se-ia mais fácil a passagem por esses momentos de queda em seus resultados, ou de altas em seus gastos. É indispensável a formação de um plano de atuação pela companhia, seja por meio de aplicações, investimentos de média ou alta liquidez, abertura de contas poupanças, mantimento de um valor em conta

corrente, previsão de produção ou estratégias de respostas à baixa demanda na ocorrência de imprevistos.

A imprevisibilidade do mercado é grande para qualquer segmento, assim, o fôlego financeiro e uma estrutura organizada podem proporcionar maior estabilidade para a companhia e em casos mais graves, até manter a empresa operante em determinada fase de dificuldade. A insuficiência no apoio e suporte à microempresários é outro fator impulsionador para a quebra das companhias, o que faz com que o empreendedor passe a ser responsável não unicamente ao seu negócio, mas também pela busca de meios facilitadores para que seu empreendimento possa prosperar e crescer exponencialmente.

Com total conhecimento de sua capacidade produtiva e financeira, o andamento da administração empresarial fica cada vez mais descomplicada e possibilita melhor organização nas ações cotidianas e para os planos futuros. A necessidade de um arranjo efetivo na empresa, torna pertinente a realização e análise do cálculo do ponto de equilíbrio em qualquer empresa, por isso a motivação para o caso em questão.

2 FORMAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Empreender é um ato de difícil decisão por demandar um planejamento prévio e uma perspectiva para o negócio que se inicia. O fato de se tornar empresário ou investidor exige dos envolvidos muito estudo e conhecimento sobre a área em que se pretende atuar, na intenção de que haja prosperidade após todo o trabalho inicial.

Obviamente, os passos antecessores à abertura de uma empresa não retratam exatamente a forma como ela se comporta dentro do mercado, principalmente, ao lado de seus concorrentes. Mas, pode prever ou adiantar quais serão as dificuldades a serem enfrentadas, quais caminhos serão os de melhores retornos, sejam financeiros, de aceitação em sua área ou de demanda de trabalho.

De tal maneira, o maior conselho a ser dado aos empreendedores é avaliar a capacidade de permanência de seu negócio para que se tenha conhecimento do potencial do mesmo. A criação de um plano de negócio viabiliza a criação de estratégias e torna mais visível a estimativa de todo trabalho, tempo de retorno e investimentos que deverão ser realizados (entenda como todas as ações a serem realizadas antes, durante e após a abertura do negócio).

No conceito de Dornelas (2001), não existe um plano de negócio que seja aplicável a todas as empresas, com uma estrutura já estabelecida e com a fórmula para o sucesso, devido a cada negócio apresentar uma particularidade e necessidades distintas. O plano de negócio seria a “rota” a ser seguida, direcionando a empresa para caminhos mais prósperos, ou inicialmente, mais seguros. “É um instrumento de diminuição de riscos, ao fazê-lo o empreendedor estuda a viabilidade de seu projeto sob todos os aspectos e também é uma linguagem de comunicação do empreendedor com outros e ele mesmo” (DOLABELA, 1999, p.207).

Os benefícios de se constituir um plano de negócio são tantos que Degen (1989, p. 178) afirma que o segredo da criação de um negócio próprio se define em três etapas apenas, as quais: a identificação das oportunidades desse negócio e as informações já existentes sobre ele; o desenvolvimento do conceito do negócio, verificando os riscos, a capacidade de crescimento e obtenção de lucro; e a

implantação e conhecimento da necessidade de recursos para sua operacionalização.

O autor também descreve pontualmente os benefícios que podem ser obtidos com o desenvolvimento do plano de negócio:

- Reúne ordenadamente todas as ideias e assim permite uma visão de conjunto de todas as facetas do novo negócio;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio;
- Examina as consequências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- Permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas;
- Constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores (DEGEN, 1989, p. 178).

Recomenda-se para empreendimentos em prospecção, que o plano de negócio seja traçado anteriormente a qualquer ação, na intenção de evitar-se desperdícios, seja este financeiro, de tempo, dedicação e trabalho sob determinado projeto que não possui suas características definidas. Detalhar o planejamento do negócio trará maior segurança à empresa e às etapas a serem seguidas na busca pela estabilidade e retorno.

2.1 ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÃO

Compreender a necessidade de organização da empresa pode vir a facilitar o andamento das atividades, pois o planejamento estará sempre em processo de definição, ao fato de que cotidianamente haverão pontos a serem estabelecidos no âmbito empresarial. Independente da proporção que a empresa possui, seja micro ou multinacional, a designação de metas a serem cumpridas estará sempre presente nas atividades dos encarregados.

A organização por setores é mais recomendada para a avaliação de riscos e possíveis ocorrências, saber o quão importante cada segmento da empresa é para que o ciclo produtivo (produção ou realização do serviço, venda e recebimento) opere de forma natural é fundamental para um bom ordenamento. As estratégias, objetivos e ações da empresa são definidos pelo chamado planejamento estratégico, o qual mantém a empresa em movimento e ativa ao longo do tempo.

O planejamento estratégico fica, na maior parte dos casos, fora da realidade das pequenas e novas empresas por seus donos estarem sempre encarregados de diversas funções e não possuírem tempo suficiente para traçar novos planos e metas. A falta de planejamento deixa a empresa desprovida da capacidade de resposta rápida a mudanças inesperadas em seu mercado de atuação, o que facilita a quebra ou demora para recuperação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O desenvolvimento da empresa depende das estratégias e decisões, na falta destes, o negócio fica suscetível a riscos ou estagnação. “ O planejamento começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a empresa deve tomar” (CHURCHILL; PETER, 2007, p. 86).

Oliveira (1999, p. 33) expõe uma opinião semelhante ao conceito anterior quando cita que “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. A real intenção ao estabelecer a estratégia a ser tomada e garantir que a companhia se mantenha em crescimento, visando sua continuidade e sobrevivência às ameaças.

Por sua vez, o planejamento tático seria o aperfeiçoamento de determinada área da empresa que necessite de maior atenção ou melhoria nos resultados apresentados, as ações neste caso são focadas a um ponto em específico, não à situação geral da companhia (VENTURI; LENZI, 2003, p. 250). Os setores e ações estabelecidos pelo planejamento estratégico são trabalhados individualmente no planejamento tático. “O planejamento tático tem a finalidade de aperfeiçoar parte do que foi planejado estrategicamente”, conforme colocação de Hoji (2007, p. 416).

As ações do planejamento operacional são mais específicas ainda, pois direcionam-se às atividades individuais ou de grupos presentes em cada segmento, além do curto prazo para sua execução. Seriam ações rápidas e pontuais, “tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinados períodos [...] normalmente é de curto e médio prazo e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas” (HOJI, 2007, p. 417).

As formas de planejamentos se sucedem, mas dependem exclusivamente do conhecimento dos gestores sobre a situação da empresa e da forma como

pretendem direcioná-la. Se a organização empresarial se basear neste formato de estratégia de atuação, há grandes chances do negócio se comportar de forma satisfatória e se manter estável.

2.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES

Para obtenção de bons retornos a empresa, principalmente as de micro e pequeno porte, deve estudar o ambiente a qual estão desejando inserir suas atividades. Tal ambiente, não diz respeito apenas ao local físico ao qual terá sede, mas sim ao todo conjunto de fatores necessários para funcionalidade da companhia.

Os pontos de composição deste ambiente trarão ou não, maior comodidade e facilidade para o andamento das operações diárias por serem essenciais no mantimento da empresa. Tais elementos se resumem em clientes, fornecedores e concorrentes.

Empresas maiores podem não sofrer tanto com isso, pois possuem uma maior diversidade destes elementos e maior capacidade de logística, produção e venda, mas também não devem deixar de se preocupar com tal situação. A relevância da análise dos ambientes se constitui pelo fato destes influenciarem diretamente na condução dos negócios, são estes elementos que irão ditar a forma como o retorno, o lucro, investimentos e as despesas se comportarão.

Degen (1989) afirma que esse entendimento sobre a condição dos fornecedores, clientes e concorrentes proporciona uma visão geral do mercado e viabiliza a formação do planejamento do comportamento da empresa. Os clientes são os mais difíceis de traçar um padrão, devido a grande oscilação nos perfis dos compradores e da capacidade de compra dos mesmos.

A principal razão para o fracasso de muitos negócios foi à falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta, só se consegue conhecendo bem seus clientes e suas necessidades. (DEGEN, 1989, p. 137).

Os concorrentes surgem com muito mais facilidade do que os clientes, por sempre haver novas empresas sendo integradas ao mercado. Cabe aos empreendedores buscar conhecer o perfil da concorrência, a fim de saber como

eles atuam junto aos clientes, quais seriam suas fraquezas e pontos fortes, como seria o processo das atividades de produção ou realização dos serviços.

Essas informações são importantes para que as empresas tenham conhecimento sobre a sua própria colocação no segmento, se estão em conformidade com as demais que também fornecem o mesmo tipo de produto ou se já não competem mais por seguirem outros padrões. Os concorrentes seriam então, “empresas que participam do jogo para conquistar fatias de mercado e, neste particular, no sentido competitivo, por ações e reações há a caracterização de mútua dependência” (BERNARDI, 2007, p. 53).

Mesmo que o negócio que esteja se constituindo seja novidade e que não haja concorrentes já estabelecidos, é necessário que os empreendedores saibam que caso sua empresa prospere, logo surgirão outras empresas com o mesmo ramo de atividade (COSTA, 2007). Os fornecedores são tidos como parceiros das empresas por serem extremamente relevante na continuidade das atividades, são eles quem se responsabilizam pelo abastecimento e crédito que as companhias possuem.

Inicialmente os fornecedores são pontos chaves em qualquer ramo, pois concedem auxílio aos novos empreendedores na intenção de que eles prosperem e conseqüentemente, o fornecimento se eleve também, tornando ambos bem sucedidos em seus negócios. (DEGEN, 1989). Na visão de Kotler e Armstrong (1998, p. 47) “fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de oferta de valor ao consumidor. Eles proveem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços [...]”.

Com base nestes entendimentos, há como concluir que toda e qualquer empresa deve estabelecer um plano de negócio para conhecer a viabilidade de sua criação e permanência. Como também, fragmentar suas estratégias em áreas específicas na intenção de distribuir melhor suas metas e objetivos, para obter melhores resultados.

O conhecimento de sua área de atuação e de seus pontos principais para mantimento das atividades, conduzirá toda a estratégia gerada no início e acarretará na organização de todo sistema operacional. Uma empresa com processos e

setores organizados possui condições de se estabelecer mais facilmente no mercado e de se enraizar em um período de tempos mais baixo.

A Bonier não se iniciou desta maneira, pois não estipularam em seu princípio um plano de ações e possíveis estratégias a serem tomadas ao decorrer dos períodos. A empresa defende como motivo dessa falta de organização de negócio o fato de serem microempresa e não possuírem pessoal suficiente para execução destas funções.

Os sócios sempre realizam funções diversas e não focam em operações de organização, planejamento e muito menos, nas estratégias a serem seguidas. Há como definir a companhia como “sortuda” entre as dezenas que se encerram por parte desta ausência de controle. Este caso, com certeza, se enquadra como uma exceção aos padrões definidos nas orientações de conduta que as empresas devem aderir em seu início e em suas operações diárias.

3 CONTROLE FINANCEIRO - MÉTODOS UTILIZADOS

Na empresa, Bonier Equipamentos, o controle financeiro é realizado inicialmente de maneira mais informal, com anotações em agenda, havendo uma para cada banco utilizado, os quais Itaú, Bradesco e Ceced. Nestas agendas são indicados os gastos e recebimentos da empresa conforme a data em que os mesmos foram realizados, onde a conferência de recebimentos e quitações podem ser efetuados com mais rapidez, se os mesmos forem referentes a registros recentes.

Esse controle de anotação por agenda é realizado com a intenção de agilizar os processos de vendas e compras diárias da Bonier, as entradas e saídas são posteriormente descritas em um sistema de controle financeiro. Há controvérsias sobre o uso do método financeiro informal para registro dos créditos e débitos ocorridos, pois fica extremamente passível de falhas, devido à falta de determinado registro, proveniente de esquecimento, de ocorrências de anotações duplicadas ou

de anotações de valores na agenda do banco distinto ao qual o dinheiro está vinculado.

O que faz com que o método das agendas funcione na empresa é o fato desta função de anotações ficar a cargo de um único funcionário, em caso de mais de um colaborador efetuando estes registros, pode-se esperar maiores complicações e possivelmente furo de caixa constantemente.

Conforme são acumuladas as anotações, as mesmas vão sendo repassadas para um controle mais minucioso e discriminativo, capaz de separar por categoria os gastos e recebimentos. No sistema JFinanças, o qual opera em forma de aplicativo no desktop, concentram-se as informações lançadas sobre a utilização do capital e de todos os gastos que a empresa obteve desde o período em que iniciou seus registros no sistema.

Tais valores são separados em meses dentro do sistema, o que proporciona uma melhor visão sobre o cenário de cada mês do ano, ou até mesmo de determinado período. De extrema relevância para estabilidade da empresa o controle financeiro deve ser o mais exato possível e distintos das contas pessoais dos sócios, para Oliveira (2006) a forma como é feito o controle financeiro, se por agenda, planilhas ou sistemas é irrelevante, desde que o mesmo seja bem escrito e elaborado.

Para que se tenha um maior controle por parte da formação destes indicadores e dos números que os compõem é considerável a inserção de um programa que busque manter sempre atualizado e coordenado os valores desprendidos ou agregados ao contexto financeiro. Seja por meio de algum profissional habilitado, ou por meio de softwares mais avançados, a fim de se evitar a perda da gestão e conhecimento por parte dos responsáveis do cenário ao qual estão inseridos.

O JFinanças viabiliza a tomada de decisões por facilitar a visualização dos custos que a empresa vem obtendo, o que possibilita a interpretação da capacidade de endividamento para investimentos futuros. Por detalhar quais os pontos onde mais a empresa gasta, há como mensurar quais tópicos podem ser enxugados, quais podem ter uma elevação para realização de melhorias, quais são os que mais recebem dinheiro de forma desnecessária, quais os gastos com matéria-prima,

serviços, manutenção, despesas financeiras (taxas bancárias, anuidade, emissão de boletos, etc), folha de pagamento, prestação de serviços de terceiros, tributos e outros.

De fácil utilização o sistema disponibiliza para a empresa a opção de se moldar conforme os gastos que forem surgindo, ficando a critério do controlador a forma como pretende refinar os lançamentos. Dividido em instituições bancárias, investimentos, cartão de crédito e BNDES, o JFinanças filtra em seus registros o que cada subtema (financeiro, vendas, compras, funcionários, sócios e etc) significa dentro do todo em porcentagem e em valores.

Por poder mensurar com mais precisão os valores destinados a cada subtema, a empresa pode entender qual a fatia que mais pesa e assim, pode saber como agir perante essa situação, analisando possíveis mudanças ou esperar maior retorno caso seja esse o esperado com os valores destinados. Segundo Martins (2000, p. 22), "a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: no auxílio ao controle e na ajuda às tomadas de decisões".

O foco da administração financeira é maximizar a rentabilidade, controlando despesas e minimizando perdas (seja de tempo, dinheiro, matéria-prima ou mão de obra). Conforme colocação de Sanvicente (p. 7, 1997) os responsáveis pelo setor financeiro preocupam-se com: 1) a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e (2) a análise da maneira (eficiência) com qual os recursos são obtidos pelos diversos setores e nas áreas de atuação da empresa.

A viabilização da administração financeira dada pelo conhecimento do ponto de equilíbrio é proporcionada pelos profissionais que estão encarregados de tal função, pois estes definirão constantemente quais rumos devem ser traçados a partir dos gerenciamentos dos custos de produção e manutenção da companhia. "A contabilidade de custos tem duas funções relevante: no auxílio de controle e na ajuda das tomadas de decisões" (MARTINS, p.22, 2000).

3.1 VARIABILIDADE DE CUSTOS E DESPESAS

Com o passar dos períodos torna-se nítida a falta de padrão quanto aos gastos que a empresa apresenta excedentes aos custos fixos, os quais já esperados a cada mês. Pois, os gastos vão ocorrendo conforme a demanda de produção, em caso de gastos com matéria prima, ou no decorrer de situações adversas como manutenção, ou outras ações que exijam o desprendimento de valores. Para que se possa entender melhor o que cada despesa representa no âmbito empresarial e como ela se classifica, deve-se primeiramente explicar alguns conceitos atrelados ao termo “gasto”. Para Martins (2000), os termos se apresentam da seguinte forma:

- a) gasto: significa todo sacrifício financeiro despendido pela empresa para a obtenção de um produto ou serviço qualquer;
- b) investimento: é um gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s);
- c) despesa: são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas;
- d) desembolso: é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço; e) perda: bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária;
- f) custo: pode ser definido como um gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Leone (2000, p.21) afirma que:

A visão gerencial dos custos completa-se no momento em que visualizamos custos na empresa e/ou instituição como um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os, interpreta-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais.

Dentro do termo custo há ainda divisões entre custos fixos e variáveis, onde o primeiro não tem sua proporção alterada em função do volume de trabalho da empresa, mantendo sempre um padrão. O segundo atrela-se diretamente a esse volume, estando em constante variação. Deste modo, pode-se dizer que “custo fixo é todo item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia com o volume de operação” (SANVICENTE, 1997, p.196).

No conceito de Clemente (2002, p.81) custos fixos “são todos os custos que, periodicamente, oneram a empresa, independentemente do nível de atividade”, na

visão de Berti (1999, p.56) “são os valores consumidos ou aplicados, independentemente do fato de estar ou não a empresa produzindo, ou de estar produzindo maior ou menor quantidade de bens e serviços”.

O custo variável é descrito como os custos que “são os que variam proporcionalmente com a produção e/ou com as vendas” (BERTI, 1999, p.56), ou então como “[...] aquele que se altera em relação direta como as modificações do volume de atividade” (SANVICENTE,1997, p.196).

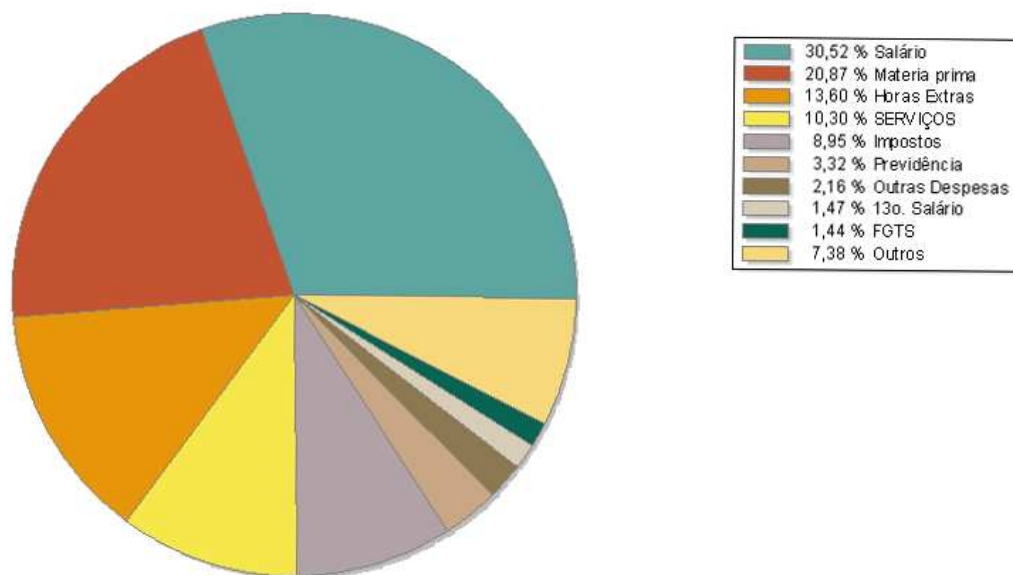
Para a Bonier os valores destinados aos custos, tanto fixos como variáveis, ficam bem divididos dentro do período. Observa-se que salários e matéria prima acabam tomando uma posição considerável no quadro da empresa, mesmo sendo de subdivisões de custos distintas.

Para Onde Vai o Dinheiro

Bonier

Período: de 01/01/2016 até 31/12/2016

Emitido em: 30/05/2017 18:07:52



Categoria	Total
Pessoal Salário	467.090,75
Materia prima	319.385,94
Pessoal Horas Extras	208.153,23
SERVIÇOS	157.573,27
Impostos	136.935,90
Pessoal Previdência	50.754,02
Outras Despesas	33.004,17
Pessoal 13o. Salário	22.471,00
Pessoal FGTS	22.009,51
Outros	112.982,10
Saldo Final	1.530.359,89

Fonte: Sistema J.Finanças, dados primários (2016)

Os índices de maiores destaques são interligados com gastos de pessoal, iniciando com os salários (30,52%), horas extras (13,60%) perdendo apenas para o índice de matéria prima e em seguida os serviços (10,30%), que representam os prestadores que dão suporte à companhia, desde o setor de limpeza, engenharia de segurança e suporte para regularização de maquinário.

Tem-se como política da empresa a valorização da mão de obra, incentivo ao estudo e o rateio de parte do resultado obtido no ano, por este motivo os altos valores nos indicadores vinculados a pessoal, mesmo com a empresa sendo de pequeno porte. Em sequência posicionam-se os custos de obrigatoriedade da Bonier, o cumprimento com os impostos (tributação do regime Simples Nacional) e com os gastos trabalhistas de previdência, FGTS e 13° salários

3.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Em definição clara “margem de contribuição é a diferença entre receitas e custos variáveis” (MAHER, 2001, p.433), ou então, “a diferença entre a receita de venda de uma unidade e a soma dos custos e despesas variáveis dessa mesma unidade” (MARTINS; ASSAF NETO, 1986, p. 182).

A afirmação de Clemente diz que custos variáveis “são todos os custos e despesas que variam proporcionalmente ao nível de atividade”, deste modo, entende-se que se o lucro também terá seu resultado final traçado pelo nível de atividades obtido pela empresa em determinado momento. Há uma constante entre os resultados de ambos os pontos, onde os aumentos dos custos variáveis trarão não só maiores despesas, mas sim, maior proporção nos lucros.

A margem de contribuição é um conceito fundamental para o método de custeio variável e para as análises gerenciais. Pode-se entendê-la como a quantidade gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos e despesas fixas e ter como resultado o lucro. Em princípio, trazem maior lucro para empresa aqueles produtos que alcançarem margem de contribuição maior do que as demais. A margem de contribuição pode ser expressa em sua forma unitária, no total ou percentual. Na forma unitária é a diferença entre o preço e a venda e o custo e despesa variáveis de uma unidade de produto (COLATTO,2005).

Margem de contribuição constitui-se a partir do “valor resultante das vendas (líquidas de impostos) deduzidas dos custos e despesas variáveis” (HOJI, 2007,

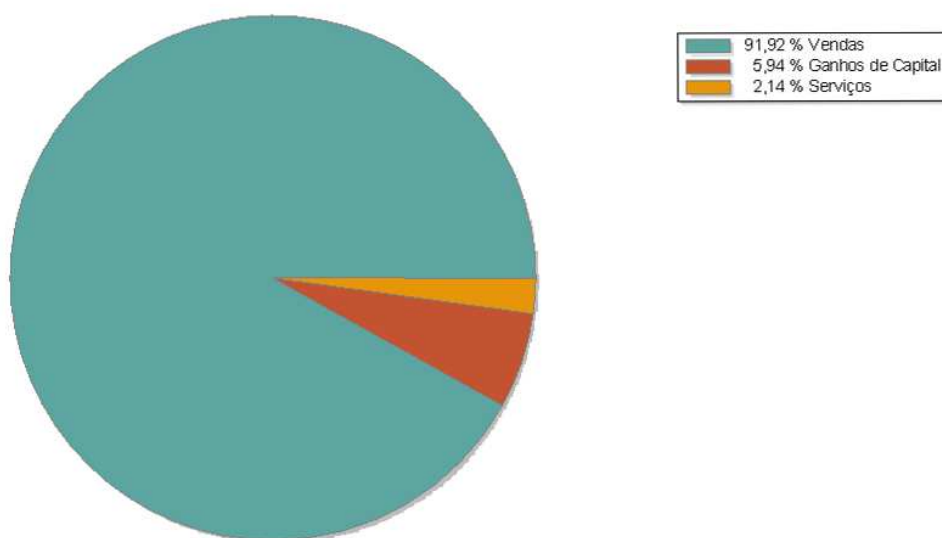
p.352). O resultado bruto das vendas de um produto que se sobrepõe ao seu custo é a margem de contribuição daquele item dentro da contribuição total, onde observa-se o retorno dos produtos fabricados e vendidos em relação aos custos gerais de atividade da empresa.

De Onde Vem o Dinheiro

Bonier

Período: de 01/12/2016 até 31/12/2016

Emitido em: 30/05/2017 18:07:15



Categoria	Total
Comercial:Vendas	142.444,11
Investimentos:Ganhos de Capital	9.203,22
Comercial:Serviços	3.320,00
Saldo Final	154.967,33

Fonte: Sistema J.Finanças, dados primários (2016)

Os maiores resultados da empresa são oriundos das vendas de seus produtos, os quais se limitam a macas para resgate, pontos de ancoragem esportivos e industriais para trabalho em altura. Os 2,14% representados pelos Serviços são gerados por situações atípicas, onde há contratação por parte de alguns clientes em específicos (entenda duas ou três companhias) para realização de serviços de usinagem (em virtude da empresa possuir maquinário para uso próprio) e para o desenvolvimento de projetos que exijam a fabricação de estruturas únicas, para suprir uma demanda singular.

Outra forma de renda da Bonier Equipamentos é através dos ganhos de capitais sobre os valores aplicados, os quais distribuídos em fundos e ações. Prática muito bem aproveitada pela empresa, que pode usufruir destes ganhos gerados a médio prazo para seu próprio financiamento, seja com a compra de maquinários e materiais, ou com a complementação de capital para pagamento de gastos em situações de baixo faturamento mensal.

O propósito de se encontrar a margem de contribuição é baseado no fato de que com esse resultado há como deduzir-se quanto a empresa detém, após os impostos, para cobrir todos os custos de funcionamento para, depois, produzir lucro.

A margem de contribuição total corresponde a parcela remanescente das receitas de vendas após serem deduzidos os custos variáveis totais. Abatendo dessa margem de contribuição os custos operacionais fixos, encontramos o lucro operacional que nesse tipo de análise costuma ser identificado por LAM ou LAJIR (lucro antes dos juros e do imposto de renda). (Braga 1989, p.182)

O cálculo da margem de contribuição se apresenta da seguinte maneira:

$$MCU = P.V - (C.V + D.V)$$

Sendo interpretado como:

MCU - Margem de Contribuição Unitária

P.V - Preço de Venda

C.V - Custos Variáveis

D.V - Despesas Variáveis.

Margem de contribuição descreve a subtração dos custos variáveis unitários sobre o preço de venda, o que possibilita a identificação do produto que rende maior lucro à empresa (BORNIA, 2010). Conforme conceito de Bornia (2011) a chamada razão de contribuição também é um fator relevante, por ser resultado da margem de contribuição dividida pela receita, ou, com outra interpretação, resultado da margem de contribuição unitária dividida pelo preço da venda.

Razão de contribuição é o percentual que cada venda de produto colabora com os gastos fixos e com a constituição do lucro, segundo colocação de Bornia (2011). Sendo:

$$\text{RCU} = \text{MCU} / \text{PREÇO DE VENDA}$$

RCU - Razão de Contribuição Unitária

MCU - Margem de Contribuição Unitária

3.3 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Os demonstrativos financeiros são extremamente relevantes para a composição das metas que a empresa deverá seguir para permanecer ativa no mercado e, conseqüentemente, manter e/ou aumentar seu ritmo de trabalho. A partir dos resultados encontrados com a formulação do demonstrativo financeiro pode-se perceber se a empresa está, ou não, atingindo os rendimentos esperados ou se, a composição de seus gastos está de acordo com o planejado. Sua equação se dá da seguinte forma:

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Lucro}$$

O demonstrativo de resultados compõe-se do desempenho da empresa dentro do período, “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas” (HOJI, 2007, p. 266). Além de um importante instrumento financeiro o demonstrativo auxilia no histórico contábil da companhia e na projeção de ações futuras, pois visualiza-se o quão capaz de financiar-se a empresa é, ou, qual o nível de endividamento já estabelecido.

A apuração dos resultados é o ponto de partida para a projeção do fluxo de caixa e o lucro econômico do projeto. A apuração contábil do resultado confronta as receitas correspondentes às vendas dos bens ou serviços produzidos com as despesas correspondentes, em um determinado período de tempo (BORDEAUX-RÉGO, 2007, p. 25).

Composto pelo ordenamento de informações, o demonstrativo seria um resumo das movimentações financeiras, sintetizando as receitas e as despesas.

Com base nestes dados vão se constituindo o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.

A função do Balanço Patrimonial é demonstrar qual a situação financeira da empresa dentro do período apurado, incluindo em seu corpo descritivo os ativos e passivos detidos pela companhia. Sendo então, “uma representação sintética dos elementos constituintes do patrimônio da empresa” (Sanvicente,1997, p.1115), tendo como pontos de divisão seus elementos pertencentes e bens de direito, como também, suas dívidas (obrigações) com credores e proprietários.

Gitman (2001, p.103) ressalta que o balanço “confronta os ativos da empresa (o que ela possui) com suas fontes de financiamento, que podem ser passivos (o que ela deve), ou o patrimônio líquido (que foram fornecidos pelos proprietários)”.

Os fornecimentos de dados constituem decisões mais objetivas e direcionadas ao foco dos problemas observados com relação às despesas e custos que estejam prejudicando a atividade fabril, sendo de suma relevância nas definições das intenções de médio a longo prazo, por estabelecer previamente quais os desembolsos mensais da companhia.

Leone afirma que:

A visão gerencial dos custos completa-se no momento em que visualizamos custos na empresa e/ou instituição como um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os, interpreta-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais.

Demonstração de Resultados - A D.R.E, como também é conhecida, discrimina os valores atingidos e acumulados pela empresa entre o decorrer de duas datas limites, habitualmente, do primeiro ao último dia do ano. Sanvicente (1997) descreve que esse acúmulo de informações sobre as receitas e despesas pode facilitar o entendimento e visibilidade do resultado, sendo em forma de lucro ou prejuízo.

O autor também afirma que receitas e despesas nem sempre se referem às entradas e saídas ocorridas, esses pontos podem ser obtidos de outras formas, no caso das entradas, devido ao rendimento de investimentos e no caso das despesas, na depreciação dos bens. A Demonstração de Resultados “ evidencia a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas” (BRAGA, 1989, p.52).

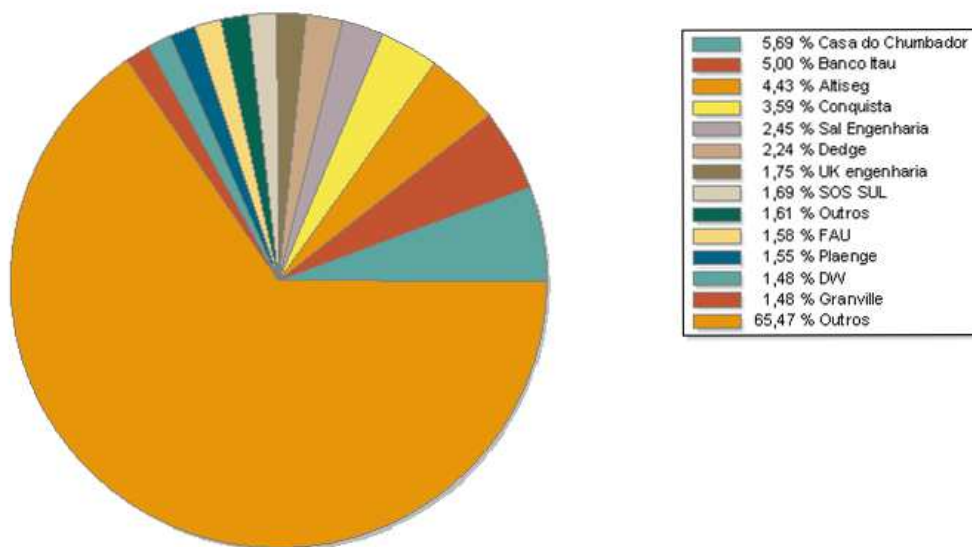
4 RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO

A partir das informações referentes ao desempenho e particularidades que cada produto apresenta, a empresa torna-se capaz de melhorar sua produtividade e de identificar com maior agilidade sua realidade operacional. Para obter-se conhecimento sobre o potencial da empresa, pode-se utilizar a análise de custo-volume-lucro, devido a capacidade desta ferramenta de viabilizar simulações de possíveis situações e tomadas de decisões que envolvam a alteração de custos e preços, a fim de visualizar como estes afetariam os resultados.

O planejamento e/ou estimativa de lucro no período é de suma relevância para as tomadas de decisões, principalmente, as de cunho financeiro ou que venham a interferir indireta ou diretamente aos retornos. A relação custo-volume-lucro detém da capacidade de discriminar a capacidade do lucro em afetar o quantitativo de vendas e os custos (BORNIA, 2010).

Com exceção do Banco Itaú, que está presente no gráfico devido ao retorno dos ganhos de capitais, as demais empresas foram inseridas devido ao nível de compras realizadas dentro de 2016. O que acarreta o maior índice de recebimentos para a Bonier são as vendas, e a divisão destes resultados é bem fracionada, não havendo muita diferença no percentual entre a colocação de uma empresa e outra.

A Bonier não segue um padrão de produção dentro de cada mês, as ordens para fabricação são geradas conforme a demanda, tendo a possibilidade do estoque de determinado produto durar meses, ou em questão de dias se esgotar. Pela imprevisibilidade do mercado, o nível de atividade é traçado dentro das necessidades, o que interfere nos custos com matéria prima, que se diferem a cada mês.



Favorecido	Total
Casa do Chumbador	91.361,17
Banco Itau	80.293,63
Altiseg	71.112,00
Conquista	57.606,63
Sal Engenharia	39.344,50
Dedge	35.933,19
UK engenharia	28.169,90
SOS SUL	27.144,45
Outros	25.927,00
FAU	25.350,00
Plaenge	24.975,00
DW	23.855,00
Granville	23.806,80
Outros	1.051.969,37
Saldo Final	1.606.848,64

Fonte: Sistema J.Finanças, dados primários (2016)

Há uma forte tentativa por parte da gestão da empresa em se antecipar a estes momentos de ápices nas vendas, programando com antecedência e de forma ordenada a produção, a fim de gerar estoques mínimos e suprir com a necessidade dos clientes de imediato. Porém, o fluxo de produção pode ser modificado conforme a entrada de pedidos maiores ou até, de itens que não estavam na programação para fabricação.

A empresa deve atender aos pedidos efetivados para gerar faturamento e verificar através do custo-volume-lucro, se modificações no volume de produção

afetarão os lucros na mesma proporção. Habitualmente, essas decisões são pensadas com base em ações de curto prazo, onde poderá perceber de maneira mais ágil se houve ou não o retorno estimado. O propósito da análise de custo-volume-lucro é definir se alterações nos preços irão modificar as atividades fabris e como será o reflexo destas mudanças na tabela de vendas nos custos e receitas.

Tal análise de CVL dispõe-se a examinar as receitas totais, os custos totais e lucros das operações quando há mudanças no ritmo da produção e como isso refletirá nos valores dos produtos, nos custos variáveis e fixos (HORNGREN, 2004). Na concepção de Trifan (2011), análises do CVL servem para identificar a variabilidade dos custos, no intuito de encontrar qual é a rentabilidade dos produtos.

A composição financeira da empresa já deve prever o custeio dos custos fixos, os quais sempre ocorrerão, independentemente do nível de produção apresentado. Deste modo, o objetivo é encontrar um nível de atividade capaz de suprir tais custos fixos e proporcionar lucro, não se fazendo necessário a constância nos retornos, desde que hajam, pelo fato de representarem determinada rentabilidade e não prejuízo.

A companhia deve sempre tentar sanar seus gastos e visar atividades mais rentáveis possíveis, ao ponto de ser proporcionado um conforto financeiro e um controle nas contas. A relação entre preço, produtos, volume, custo variável e custo fixo compõe a estrutura desta análise, onde qualquer uma das variáveis afeta o desempenho da outra, sendo capaz de traçar a inter-relação entre os pontos e evidenciar se há ou não, necessidade de mudanças.

4.1 LUCRO POR PRODUTO

O lucro de cada produto deve ser mensurado com relação ao custo-volume-lucro que a empresa apresenta, mas deve ser observado se juntamente a esses dados não estão sendo rateados os custos fixos não imputáveis ao custo do produto. Tal prática traria resultados errôneos, pois as receitas geradas por cada produto podem não cobrir os custos mensurados equivocadamente e prejudicar o

desempenho individual de cada mercadoria, podendo ocorrer de alguns destes itens apresentarem prejuízo ou lucro zero se os custos forem mal definidos.

Através do cálculo abaixo é possível definir-se o lucro com os dados dos custos, preço e quantidade.

p - preço
q - quantidade
r - redutores
c.q - custos variáveis
cfim - custos fixos imputáveis
cfni - custos fixos não imputáveis

Cálculos:

Receita bruta - p.q
Redutores da receita bruta - p.q.r
Receita líquida - p.q - p.q.r
Contribuição de cobertura - p.q - p.q.r - c.q - cfim

$$L (\text{lucro}) = p.q - p.q.r - c.q - cfim - cfni$$

Por sua vez, o lucro unitário define-se da seguinte maneira:

$$L (\text{unitário}) = p. (1-r) - c - \frac{cfim - cfni}{q}$$

Para obter o resultado esperado com as vendas não é suficiente apenas vender em quantidade ou ter uma gama de cliente dispostos a adquirir seus produtos, mas sim, ter um bom planejamento. O passo inicial é definir o lucro a ser esperado com a comercialização dos itens fabricados, lembrando que o lucro seria a diferença entre o preço estipulado pelo produto e seu custo de fabricação.

É extremamente relevante ter conhecimento sobre o lucro gerado por cada produto, pois torna-se mais fácil avaliar o desempenho individual de cada um e sua rentabilidade. A margem de lucro deve ser estabelecida anteriormente ao preço, onde deve ser definido qual o montante desejado para depois avaliar se o esperado se encaixa ao padrão de mercado, ao ponto de que um lucro muito elevado encarecerá o preço e deixará o produto fora do alcance dos clientes.

A empresa estabeleceu como uma boa margem 30% sobre cada produto, onde apenas a Maca Flex acaba tendo um retorno inferior, apenas com 25%, ao fato de que com um percentual maior do que o estipulado o preço final ficaria acima das marcas concorrentes.

Devido à concorrência ser diretamente vinculada à equipamentos importados, principalmente na linha de produtos esportivos, a Bonier não consegue aumentar seu percentual de lucro. Mesmo com a conversão de moeda e o custo de importação o equipamento da concorrência se torna viável aos compradores, pois não há tanta incidência de tributação no material como em solo nacional, o equipamento fabricado em outros países se torna atraente e forte competidor.

Já na linha industrial a companhia enfrenta problemas com a falta de fiscalização dos órgãos responsáveis, onde as empresas também produtoras de equipamentos para trabalho em altura em ambientes industriais e prediais fazem uso de insumos inferiores ao solicitado pelas normas regulamentadoras, que ao invés de utilizarem aço inox (material de primeira linha no ramo industrial) substituem por aço fundido (aços aquecidos a altas temperaturas) e passam a ter um custo mais baixo.

Assim, os preços de venda dos opositores são muito menores do que o estabelecido pela Bonier, que buscou deixar seu preço capaz de sanar os custos e com um percentual de lucro razoável ao invés de ter prejuízo ao competir com um produto inferior, em questão de qualidade. Infelizmente, essa situação impossibilita o aumento do percentual de lucro, haja visto que se elevado o lucro o valor final seria proporcionalmente alterado e poderia prejudicar o desempenho de vendas.

4.2 FORMAÇÃO DE PREÇO

Para a formação de preço de venda de produtos é relevante que se faça um bom estudo sobre as condições de fornecimento deste item no mercado, ao fato de que não há como trabalhar com preços fora dos parâmetros já estipulados pela concorrência. Em casos de preços muitos inferiores aos já estipulados pelas outras empresas, entende-se que há grandes chances destes preços baixos não estejam

coprindo com os custos de fabricação e não estejam gerando rentabilidade para a companhia.

Já em situações de valores altíssimos, a venda dos produtos acaba sendo prejudicada. Pois, mesmo que não haja muita concorrência sobre este item, a possibilidade de rejeição por parte dos compradores seja bastante elevada. Hoji (2000) entende que se a empresa fixar preços altos, perderá a venda, e que se trabalhar com preços baixos, não terá o retorno esperado, tornando necessário o ajuste dos valores de venda conforme os já praticados pelo mercado.

Hoji (2000, p.358) descreve que “por mais impositivo que seja o preço do mercado, a empresa não deve vender um produto que gere retorno negativo ao longo do prazo, a não ser que ela tenha objetivos estratégicos ou outras vantagens e interesses definidos”. Essa colocação do autor só releva ainda mais a indispensabilidade de um estudo aprimorado sobre os valores produzidos pela companhia, seja através dos retornos ou gastos gerados dentro do período, pois estes números serão extremamente necessários para a composição do preço de venda.

A decisão do preço que será dado ao produto deve vincular-se tanto à fatores internos da empresa, como os gastos com fabricação e mão de obra, como os externos, condição econômica do segmento em que se está inserido. Kotler e Armstrong (1998) citam como relevantes ao fator interno tópicos atrelados aos objetivos de marketing, estratégia de venda, custos e quaisquer considerações organizacionais que possam interferir de alguma forma em algum dos pontos citados anteriormente.

Como pontos externos a serem considerados, ainda na colocação de Kotler e Armstrong (1998), são pertinentes ao preço a natureza do mercado e sua demanda, concorrência e outros fatores de cunho ambiental, seja econômico, governamental ou na revenda dos produtos. Para o estabelecimento do preço de venda a empresa precisa observar a conduta do mercado e sua elasticidade, entenda-se como o nível máximo e mínimo de vendas, para posteriormente buscar conhecimento sobre os preços e estratégias de marketing da concorrência (MARTINS, 2003).

A concepção de que o preço de um produto está vinculado com o seu custo pode ser um pouco precipitada, pois há grandes chances do preço se moldar

conforme as interferências externas e não unicamente ao gasto gerado com sua produção (OLIVEIRA; PEREZ JR, 2007). O sucesso e aceitação de um produto podem ser estabelecidos conforme o preço de venda, devido a alta probabilidade de um preço em desacordo ou mal definido de afetar o resultado das vendas, o que torna esse processo extremamente crucial para a companhia (HOJI, 2007).

Com o conhecimento dos fatores, a empresa passa a ter um maior parâmetro quanto a definição dos preços de seus produtos, sendo estes justos e suficientes para a cobertura dos gastos. “A receita de uma empresa é um reflexo direto de dois componentes: volume de vendas e preço dos produtos. Uma pequena mudança no preço pode influenciar drasticamente a receita total” (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997, p. 333).

Há critérios para a formação do preço de venda, dos quais, *mark up* que baseia o preço sobre um percentual do custo do produto, onde este deve ser suficiente para cobrir os gastos e proporcionar lucro. A determinação do lucro como uma porcentagem sobre o preço de distribuição e, delinear o lucro total dentro do período como uma parte do patrimônio. Para que tais critérios sejam utilizados é relevante que os dados de custo-volume-lucro sejam realistas.

Por ser uma empresa de pequeno porte, a Bonier possui uma linha de produtos enxuta e busca fazer de seus preços os mais competitivos possíveis dentro de seu mercado de atuação (resgate e trabalho em altura, a tabela abaixo discrimina os valores nos quais os preços são embasados.

PRODUTO	MATERIAL	MÃO DE OBRA	MAT + M.O	% LUCRO	LUCRO	IMPOSTOS	VALOR REAL	REALIZADO
AncoPro	R\$ 8,39	R\$ 25,96	R\$ 34,35	30,00%	R\$ 44,66	R\$ 5,02	R\$ 49,68	R\$ 55,00
AncoPro color	R\$ 12,21	R\$ 25,96	R\$ 38,17	30,00%	R\$ 49,62	R\$ 5,58	R\$ 55,75	R\$ 62,00
Prodisc	R\$ 3,47	R\$ 8,90	R\$ 12,37	30,00%	R\$ 16,08	R\$ 1,99	R\$ 18,06	R\$ 19,00
Ancorall	R\$ 73,10	R\$ 5,00	R\$ 78,10	30,00%	R\$ 23,43	R\$ 12,55	R\$ 114,08	R\$ 115,00
Chapeleta Dupla	R\$ 4,49	R\$ 4,50	R\$ 8,99	30,00%	R\$ 2,70	R\$ 1,30	R\$ 12,99	R\$ 14,00
Chapeleta Simples	R\$ 2,34	R\$ 3,00	R\$ 5,34	30,00%	R\$ 1,60	R\$ 0,77	R\$ 7,71	R\$ 8,00
Chapeleta Pingo	R\$ 0,15	R\$ 3,50	R\$ 3,65	30,00%	R\$ 1,10	R\$ 0,59	R\$ 5,34	R\$ 5,40
Roll	R\$ 42,00	R\$ 67,00	R\$ 109,00	30,00%	R\$ 32,70	R\$ 15,74	R\$ 157,44	R\$ 165,00
Troll	R\$ 130,10	R\$ 127,00	R\$ 257,10	30,00%	R\$ 77,13	R\$ 37,14	R\$ 371,37	R\$ 420,00
Cabo de Manobra	R\$ 175,00	R\$ 100,00	R\$ 275,00	30,00%	R\$ 82,50	R\$ 39,72	R\$ 397,22	R\$ 420,00
Maca Rígida	R\$ 330,83	R\$ 570,00	R\$ 900,83	30,00%	R\$ 240,25	R\$ 115,67	R\$ 1.256,75	R\$ 1.620,00
Maca Flex	R\$ 807,68	R\$ 222,00	R\$ 1.029,68	25,00%	R\$ 257,42	R\$ 165,44	R\$ 1.452,54	R\$ 1.495,00

Pode-se notar que há uma diferença entre o valor real, o qual contempla a soma exata dos custos, com o realizado, o descrito na tabela de vendas da empresa. Essa diferença é dada para viabilizar uma margem de descontos sobre o produto, desconto esse bem procurado pelo público. Nitidamente a variação entre o real e o realizado não é tão grande na maioria dos itens, mas, como já comentado anteriormente, é necessário que o valor de venda esteja em conformidade com os praticados pela concorrência, caso contrário não terá boa aceitação pelos compradores.

Na relação de produtos há um equilíbrio entre os gastos com material e mão de obra, essa ocorrência se dá ao fato de que determinados produtos detêm de um processo com mais etapas e maior disponibilidade de tempo para serem concluídos, enquanto outros possuem um procedimento extremamente rápido. Salvo a chapeleta Pingo, a qual tem um custo de matéria prima quase nulo por ser elaborada a partir do material inutilizável da Ancopro.

Com base nestes dados observa-se que os parâmetros de formação de preços estão em conformidade com as indicações teóricas, pois a empresa determinou os custos de matéria prima e mão de obra de forma individual, além de incluir ao cálculo uma margem de lucro suficiente para enquadrar o produto ao segmento.

5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Quando as vendas obtêm lucro nulo, ou seja, quando não geram receita, apenas cobrem os custos de produção e funcionamento, define-se o ponto de equilíbrio. Parte-se do pressuposto de que com o encontro do ponto de equilíbrio consegue-se estipular qual a necessidade de venda em quantidade e/ou valor que devem ser gerados ao longo do período, entenda-se mês, neste caso. Com o encontro deste indicador, a empresa pode acompanhar os resultados de maneira mais controlada e verificar facilmente se os resultados obtidos estão sendo satisfatórios.

O ponto de equilíbrio é a quantidade de produtos vendidos em que as receitas totais se igualam aos custos totais, ou seja, a quantidade de produção vendida em que o lucro operacional é igual a zero. O cálculo do ponto de equilíbrio tem contribuído para a gestão das empresas, principalmente no que se refere à alteração do mix de vendas em função de eventuais mudanças no mercado, lançamento de novos produtos ou serviços, bem como o planejamento e controle das vendas e dos resultados (HORNGREN, 2004).

Com a igualdade da margem de contribuição aos custos, todas as despesas presentes no contexto empresarial, seja por meio de investimentos, despesas com material, pessoal, prestação de serviços, e outros, obtém-se o ponto de equilíbrio. Com esse aspecto definido, os gestores da empresa podem averiguar quais os produtos fornecidos capazes de cobrir estes gastos e começar a apresentar lucro, pois o objetivo sempre será a geração de receita por parte da comercialização e/ou prestação de serviços.

Busan (2009) ressalta que o ponto de equilíbrio é uma ferramenta extremamente útil e eficaz para análises de risco, pelo fato do ponto de equilíbrio ser variável e refletir o ritmo em que a empresa opera. No conceito de Bornia (2010) quando o volume de atividades da empresa é capaz de cobrir somente aquilo que se foi gasto para suas operações, dá-se o ponto de equilíbrio. Havendo valores superiores ao P.E, lucro é obtido, em caso de valores inferiores, há prejuízo.

Através deste indicador de resultado pode-se simular como determinadas ações ou inserções de novos produtos, elevação de preços de venda, investimentos em matéria-prima e quaisquer que sejam as tomadas de decisões, vão refletir no cenário empresarial analisado. Tal instrumento dá aos encarregados uma segurança com relação às tomadas de decisões, por proporcionar uma visão antecipada do que irá ocorrer em caso de mudanças e implementações no contexto da empresa, até mesmo, em necessidade de elevação ou diminuição no ritmo de produção.

Ponto de equilíbrio é o nível de estabilidade, com ausência de prejuízo e lucro. O lucro por sua vez só terá início quando as vendas superarem o P.E, e o prejuízo, quando a empresa não alcança a quantidade de venda necessária para quitação de seus custos. Com base neste raciocínio, entende-se que a partir do momento que determinado produto possui valor de venda superior ao seu valor de

produção, parte dos custos fixos são cobertos e inicia-se a contribuição para constituição do lucro.

A margem de contribuição de cada produto é habitualmente distinta dos demais, pois dificilmente produtos diferentes apresentarão a mesma margem, por não gerarem os mesmos custos de produção e mesmo retorno. Mas, a partir do fato de que há lucro, o produto já colabora para a formação do ponto de equilíbrio.

A representação matemática do ponto de equilíbrio dá-se da seguinte forma:

$$PEq = \frac{G.Fixos}{M.C.U}$$

- PEq = Ponto de Equilíbrio
- G.Fixos = Gastos Fixos (Custos + Despesas)
- M.C.U = Margem de Contribuição Unitária

O intuito do ponto de equilíbrio e também da verificação da margem de contribuição é averiguar a relação custo-volume-lucro, buscado o conhecimento da participação de cada produto dentro do nível de atividade que a empresa se insere. Seja em caso de diminuição ou alta do desempenho, há como se prever os resultados mesmo com a diferenciação nos custos variáveis.

Através deste estudo observa-se como o lucro se altera conforme a quantidade de vendas e, a ocorrência de variação nos custos. A análise de custo-volume-lucro se atrela às ações de curto prazo por apresentar os custos e caracterizar tais alternâncias.

Os gastos fixos, gerados a partir do funcionamento da empresa, não causam interferência sobre decisões gerenciais por serem custos que estão constantemente presentes, independentemente do nível de produção e vendas. Os custos variáveis são os custos de principal importância, por serem reflexos das deliberações acatadas.

Padoveze (1994, p. 243) cita que a empresa só terá lucros quando superar seu volume mínimo de produção, se sobrepondo a este nível e gerando receita, pelo fato do ponto de equilíbrio “evidenciar, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e

despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto".

Sanvicente (1997, p.193) diz que, "entende-se por ponto de equilíbrio das operações de uma empresa aquele nível ou volume de produção (ou atividade, em caso de empresa não-industrial) em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais".

5.1 CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Parte-se da conceituação de que ponto de equilíbrio seria o ponto zero do lucro, não havendo receita bruta gerada pela empresa. Com o encontro deste "nível zero", define-se qual é a quantia que a companhia deve faturar para sanar com seus compromissos para, posteriormente, começar a lucrar com suas atividades. Para efetivação de seu cálculo, utiliza-se o lucro apresentado na D.R.E a partir da fórmula abaixo, onde constam o lucro (L) como sendo igual a receita bruta (RB), subtraindo-se os custos variáveis (CV) e custos fixos (CF):

$$L = RB - CV - CF$$

Há como realizar o cálculo do ponto de equilíbrio de duas formas distintas, uma sendo obtida pela quantidade de unidades produzidas, onde deve-se considerar a divisão do custo fixo pela margem de contribuição de cada produto. A outra maneira seria pelo valor das vendas, onde o cálculo é dado com a relação dos custos fixos ao da margem de contribuição. Segundo opinião de Maher (2001), em ambos os casos o lucro deverá ser considerado igual a zero.

De modo mais representativo:

$$\text{Ponto de equilíbrio em unidades} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio em valor das vendas} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Índice da margem de contribuição}}$$

Sanvicente (199, p. 198-99) compõe a fórmula do ponto de equilíbrio com os seguintes indicadores:

p = preço unitário de venda

Q = volume de produção e venda (unidades)

v = custo variável unitário

CFT = custo fixo total

Com os indicadores acima, possibilita a obtenção dos seguintes:

p.Q = receita total

v.Q = custo variável total

v.Q + CFT = custo total.

O cálculo descrito por Sanvicente (1997, p.198) deve apresentar a receita de modo igual ao custo total, gerando como resultado o “zero”. A fórmula se daria conforme abaixo:

$$p.Q = v.Q + CFT$$

$$p.Q - v.Q = CFT$$

$$Q (p - v) = CFT$$

$$Q = \frac{CFT}{p - v}$$

O autor procede com sua conceituação a respeito da fórmula exposta, afirmando que em sua composição devem ser empregados produtos isolados ou fundamentados em uma única unidade de medida. Genericamente, o cálculo para qualquer empresa a ser avaliada terá a seguinte configuração na equação:

$$PE = \frac{CFT}{1 - (v/p)}$$

No intuito de facilitar a análise do ponto de equilíbrio Sanvicente (1997, p. 201) cita um aspecto importante, a necessidade de categorizar os pontos dados como itens de receita e despesas em operacionais e não operacionais. Os

considerados operacionais, seriam aqueles que representam a quantidade de vendas necessárias para sanar os custos operacionais, neste caso o lucro antes dos juros e do imposto de renda (LAJIR) será igual a zero.

Este será o ponto de equilíbrio operacional da empresa. "O primeiro passo para encontrar o ponto de equilíbrio operacional é dividir os custos dos produtos vendidos e as despesas operacionais entre os custos operacionais fixos e variáveis" (GITMAN, 2002, p. 372). Quando houver aumento nos preços, a tendência é a diminuição do P.E operacional, e quando este aumento for sobre os custos, o P.E tenderá a aumentar.

5.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

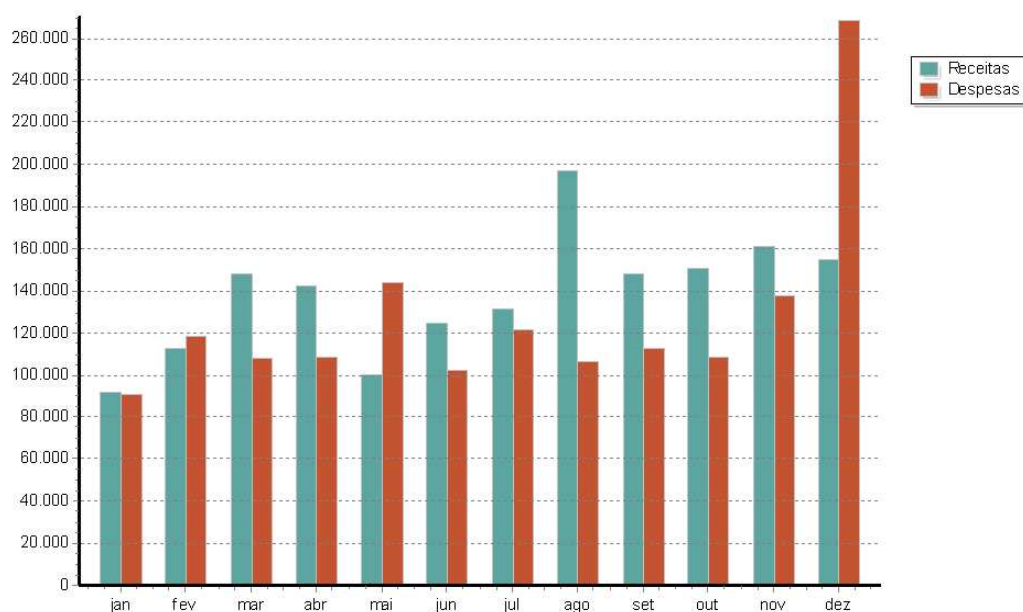
No ponto de vista de Schenini (2004, p. 57), a avaliação do ponto de equilíbrio é uma das principais ferramentas utilizadas pelos gestores financeiros de uma empresa, pois "permite realizar uma avaliação da lucratividade da empresa em decorrência de seus diferentes níveis de faturamento, além de determinar o nível de operações que a empresa deve atingir para cobrir seus custos fixos".

Receitas x Despesas

Bonier

Período: de 01/01/2016 até 31/12/2016
Visualizar: Mensalmente

Emitido em: 30/05/2017 18:08:40



A empresa em questão sana, em grande maioria dos meses, os custos gerados. Em alguns destes meses acaba tendo uma boa margem entre a diferença de um fator e outro. Dezembro é exceção devido os gastos extras relacionados a essa época do ano, que vão desde férias, 13º salário, participação nos lucros, festa de encerramento, brindes e outros, combinados com um mês de trabalho reduzido devido ao período de férias coletivas.

Em suma, o mês atual sempre será reflexo de seu anterior, por ser nele a compensação dos recebimentos e gastos (quando não efetuados em pagamentos à vista). Sem uma profunda análise, por ser fácil de se observar em forma gráfica, uma boa média de faturamento da empresa gira em torno de R\$ 100.000,00 - R\$ 120.000,00, haja visto que apenas três meses do ano ultrapassaram este valor em gastos (maio, novembro e dezembro).

Para esboçar o ponto de equilíbrio se faz necessário também, a definição de um intervalo de tempo como base para o estudo, caso contrário, a avaliação de resultados e projeções futuras se tornará insustentável, pelo fato de não haver informações de um mesmo período de tempo para comparação.

No caso, o período definido será o de 12 meses, os quais pertencentes ao ano de 2016, mais exatamente de 01/01/2016 à 31/12/2016. Haverá como situar mais concretamente a capacidade de produção e venda da empresa ao longo do período, por este ser mais extenso e facilitar a identificação da ocorrência de tendências ou não.

Intencionalmente, o ponto de equilíbrio traça o ponto “nulo” (onde não há lucro) com a finalidade de estipular metas dentro das atividades fabris e fazer destas fontes para lucros e controle dos gastos. O objetivo é traçar os dados relacionados a todo o processo produtivo, desde a compra da matéria prima até a venda, e dos gastos necessários para o funcionamento, ordenando-os para que se viabilize a comparação das despesas e resultados de forma mais organizada.

6 CONCLUSÃO

O estudo proporciona conhecimento aos gestores e viabiliza a tomada de decisões mais corretas, por haver planejamento sobre as mesmas. A eficácia sobre as medidas adotadas ocasiona, quase que de forma unânime, efeitos positivos e extremamente favoráveis para a empresa, devido às informações geradas através do ponto de equilíbrio.

A empresa em questão, utiliza como base para definição de seu ponto de equilíbrio dados corretos para sua análise e se os mesmos apresentarem o resultado almejado ao fim do trabalho. Mas deixa a desejar com relação à designação das atividades organizacionais, o que faz desta um bom fraco.

Em suma, quando se possui conhecimento sobre os dados referentes aos recebíveis e às despesas, torna-se mais fácil o entendimento da condição em que a empresa se encontra e se a mesma é capaz de se manter estável e produtiva. Conclui-se que o encontro do ponto de equilíbrio é o método mais eficaz para o entendimento dessa condição, por isso, tão relevante nas avaliações de desempenho das companhias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERTI, Anélio. **Análise do capital de giro**: teoria e prática. São Paulo: Ícone, 1999.
- BORDEAUX-RÊGO, Ricardo et al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BORNIA, Antônio C. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em empresas modernas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BUSAN, Gabriela; DINA, Ionela C. **Using Cost-Volume-Profit analysis in decision making**. Anals of the University of Petrosani, Economics. Vol 9, Iss 3, p. 103-106, 2009.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CLEMENTE, Ademir (org). **Projetos empresariais e públicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COLATTO, Dalila C. **Método do Custeio Variável, Custeio Direto e a Teoria das Restrições no contexto da gestão estratégica de custos**: um estudo de caso aplicado ao Instituto de Idiomas Unilínguas. Florianópolis: IX Congresso Internacional de Custos, 2005.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8 ed. São Paulo: Afiliada, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Assciados, 1999.
- DORNELAS José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos**. Vol 2 - 11 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LEONE, G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração das pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração Financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D.; PINHO R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 13ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Dejaime de. **Administre as finanças de sua empresa**: Princípios de gestão financeira. São Paulo: Futura, 2006.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

SANVICENTE, Antonio Zorrato. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHENINI, P. H., BONAVIDA, J. R. **Finanças para não-financeiros**: princípios básicos de finanças para profissionais em mercados competitivos. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

TRIFAN, Anton. **Using Cost-Volume-Profit Analysis by Management**. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Vol 4. No. 2, p. 208, 2011.

VENTURI, James Luiz; LENZI, Fernando César. **Desenvolvimento gerencial:** da teoria acadêmica para prática empresarial. Rio do Sul: Nova Era, 2003.