

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM ERECHIM
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIZIANE FRANCESCHI

**GESTÃO DE CUSTOS EM EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO NA PADARIA E CONFEITARIA SABOR REAL**

Trabalho de Conclusão de Curso

ERECHIM

2021

ELIZIANE FRANCESCHI

**GESTÃO DE CUSTOS EM EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UM ESTUDO DE
CASO NA PADARIA E CONFEITARIA SABOR REAL**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para aprovação no componente curricular de TCC II do Curso de Bacharelado em Administração na UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade Universitária em Erechim – RS

Orientadora: Dr^a. Zenicléia Angelita Deggerone

**ERECHIM
2021**

Catálogo de Publicação na Fonte

F815g Franceschi, Eliziane.
Gestão de custos em empreendimentos familiares: um estudo de caso na Padaria e Confeitaria Sabor Real / Eliziane Franceschi. – Erechim, 2021.
41 f.

Orientadora: Prof.^a Zenicléia Angelita Deggerone.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Erechim, 2021.

1. Gestão de custos. 2. Precificação. 3. Micro e pequenas empresas. I. Deggerone, Zenicléia Angelita. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Laís Nunes da Silva CRB10/2176.

RESUMO

A gestão de custos deve fazer parte da rotina dos gestores, pois é uma ferramenta que gera informações que auxiliam no controle e na definição dos preços de venda. Este estudo teve como objetivo identificar os custos de produção dos principais produtos fabricados pela padaria e confeitaria Sabor Real. A estrutura metodológica utilizada para atingir este objetivo consistiu em uma abordagem qualiquantitativa de natureza exploratório-descritiva, sendo que o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevista semiestruturada e observação sistemática não participante. O estudo de caso foi realizado em uma padaria localizada no município de São Valentim – RS, de agosto a novembro de 2021, onde foram apurados os custos fixos e variáveis, a depreciação, e realizada a análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico da bolacha de milho, bolacha de manteiga e gostoli duplo, além da taxa de mark up, e formação do preço de venda. A partir do estudo realizado constatou-se que a padaria deveria fazer um ajuste no valor de venda dos produtos, bem como se a mesma continuar produzindo a quantidade estudada, a empresa conseguira se manter no mercado de produção. Dentre as limitações foi constatada a falta de um controle mais estruturado em relação aos custos de produção e, por isso, sugere-se que a empresa adote um sistema de controle financeiro para auxiliar os proprietários na administração da padaria.

Palavras-chave: Gestão de custos. Precificação. Micro e pequenas empresas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 MICROEMPRESAS E O SETOR DE PANIFICAÇÃO	8
2.2 IMPORTÂNCIAS DA GESTÃO DE CUSTOS	9
2.3 NOMENCLATURAS APLICADAS À APURAÇÃO DE CUSTOS.....	10
2.3.1 Custos fixos.....	11
2.3.1.1 Depreciação	11
2.3.2 Custos variáveis	11
2.3.3 Despesas	12
2.3.4 Ponto de equilíbrio.....	13
2.3.5 Margem de Contribuição unitária	14
2.4 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA.....	15
2.4.1 Taxa de Marcação (Mark Up).....	16
3 METODOLOGIA	17
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	17
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	17
3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	18
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	21
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA FAMILIAR	21
4.2 PRODUTOS DESENVOLVIDOS PELA EMPRESA E MERCADO DE ATUAÇÃO ..	22
4.3 ANÁLISES ECONÔMICAS	22
4.3.1 Depreciações de Máquinas, Equipamentos e Infraestrutura Física da Unidade de Produção	23
4.3.2 Custos fixos.....	25
4.3.3 Custos variáveis	26
4.3.4 Custos totais.....	27
4.3.5 Margem de Contribuição	27
4.3.6 Análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico.....	28
4.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	33
5 CONCLUSÃO	36
6 REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo Coronavírus (COVID-19) trouxe desafios para as empresas familiares e também para os pequenos negócios. Dados coletados pelo serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas -SEBRAE- (2020) revelam que a pandemia afetou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil e outras 10,1 milhões tiveram que interromper suas atividades temporariamente, provocando impactos para a economia do país.

A necessidade de isolamento social e a paralisação temporária de algumas atividades econômicas em consequência de todo o contexto pandêmico trouxeram a redução do consumo de bens e serviços e a diminuição do poder de compra, o que vem acarretando a redução do faturamento. Muitas empresas tiveram que demitir seus colaboradores ou reduzir a carga horária de trabalho, fazendo com que os mesmos passassem mais tempo em casa, podendo produzir seus próprios alimentos, economizando seu dinheiro e ocupando seu tempo.

Neste cenário incerto, as atividades relacionadas ao empreendedorismo são diretamente dependentes de variáveis geopolíticas que extrapolam o domínio do empreendedor. Devece *et al.* (2016) afirmam que os fatores econômicos, por exemplo, estão entre os mais relevantes e de grande impacto no funcionamento dos micros e pequenos negócios (MPEs).

Por sua vez, Dalongaro *et al.* (2014), enfatizam que as MPEs possuem suas especificidades organizacionais, contextuais, estratégicas e, principalmente, diretivas que as tornam singulares em vários aspectos, como por exemplo, a administração não profissional, gestão informal, insuficiência de recursos, falta de controles de custos, dentre outras problemáticas.

Por isso, em momentos de crise, como este vivenciado pelas micro e pequenas empresas, Mc Connell e Drennan (2006) afirmam que empresas preparadas para momentos de crise, com práticas e políticas incorporadas em seu modelo de gestão, têm maiores chances de serem menos afetadas e garantem sobrevivência no longo prazo.

Dessa forma, a utilização de ferramentas de gestão para MPEs se torna importante porque elas propiciam a avaliação de desempenho no controle da gestão, da aplicação de recursos no processo produtivo, na geração de lucros, na organização da empresa, na centralização de controle de gastos e na melhoria da composição do preço de venda dos produtos.

No entanto, a pandemia da Covid-19 juntamente com a elevação dos preços das matérias primas, tem causado o aumento dos custos de produção dos insumos utilizados nos processos produtivos. Dessa forma, muitas empresas estão enfrentando alguns problemas que estão relacionados à composição do preço de venda dos produtos comercializados pela falta de acompanhamento dos custos de produção.

A exemplo dessa situação, a padaria e confeitaria Sabor Real é uma empresa familiar do segmento alimentício, localizada no município de São Valentim-RS, que atua há mais de 5 anos no mercado produzindo mais de 50 tipos de produtos no ramo de panificados.

Tendo em vista esta situação, a questão orientadora deste estudo procura identificar como um sistema de gestão de custos pode auxiliar os gestores da padaria e confeitaria Sabor Real a identificar os custos de produção e formular um preço de venda adequado de seus produtos?

A hipótese elaborada para responder este questionamento parte da premissa de que a aplicação da gestão de custos como ferramenta de controle pode auxiliar os gestores na identificação de possíveis falhas, situações não previstas e comparação de resultados. E na tomada de decisões contribui na definição do preço de venda, além de verificar quais produtos podem ser retirados de produção ou quais novos produtos poderiam ser implementados para melhorar o fluxo de vendas e financeiro da padaria.

A justificativa da realização deste estudo se faz por meio de dois condicionantes, que estão relacionados à importância social do tema para desenvolvimento de pequenas e médias empresas e também acadêmica pela geração de novos conhecimentos aplicados à gestão de custos.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consiste em realizar um levantamento e uma análise dos custos de produção de alguns produtos fabricados pela Padaria e

Confeitaria Sabor Real, localizada no município de São Valentim-RS, e auxiliar os gestores na formulação do preço de venda destes produtos.

E os objetivos específicos deste estudo são:

- Mapear e descrever a estrutura funcional da empresa em estudo;
- Elaborar os custos fixos e variáveis dos principais produtos comercializados (bolachas de milho, bolacha de manteiga, gostoli duplo) pela empresa familiar;
- Realizar a análise do ponto de equilíbrio econômico e contábil dos produtos analisados, e auxiliar na formulação do preço de venda dos produtos;
- Propor um plano de gestão de custos para a empresa, a fim de auxiliar na gestão do empreendimento familiar.

Do ponto de vista social, as informações geradas a partir da realização deste estudo poderão auxiliar os gestores a desenvolver estratégias visando aumentar a margem de lucro e a participação no mercado. Além disso, poderão evitar prejuízos causados por uma precificação equivocada, descontinuar produtos que eventualmente não atinjam a margem esperada ou estejam apresentando prejuízo.

E, por último, também é plausível porque proporciona uma oportunidade acadêmica para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a graduação na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul-UERGS. Com a realização deste estudo, além de verificar os custos de produção, os proprietários também podem exercer o controle financeiro de seus empreendimentos. Portanto, por meio da análise de informações específicas e reais, a aplicação desta pesquisa tornará a tomada de decisão mais segura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico que embasa o presente estudo. São contextualizados elementos relativos às micro e pequenas empresas, a importância de gestão de recursos, as diferentes metodologias de avaliação de custos e como é feita a formação de preço de um produto.

2.1 MICROEMPRESAS E O SETOR DE PANIFICAÇÃO

A maioria das empresas atuantes no Brasil é de microempresas (ME). Em 2021 foram contabilizadas pelo Governo Federal 17,97 milhões de empreendimentos, sendo que mais de 93% destas caracterizadas como microempreendedor individual (MEI), empresas de pequeno porte (EPP) e as microempresas (ME) (GOVERNO FEDERAL, 2021).

O setor de panificação é formado em sua maioria por micro e pequenas empresas (MPE) conforme dados do SEBRAE (2020). Em 2009 existiam 200 mil padarias no país, destas, 117 mil eram MEI, correspondendo a 58,5% do total. Em 2021, segundo dados do Governo Federal, este número subiu para 252,5 mil padarias no Brasil.

Porém, em alternativa ao desemprego causado pela crise econômica provocada pela pandemia COVID-19, as pessoas têm procurado novas formas de empregabilidade e de empreendedorismo. Os dados do portal do empresário revelam que o número de cadastro de MEIs tem crescido desde o início da pandemia, o que tem indicado que as pessoas decidiram se reinventar e assumir riscos. (SEBRAE, 2020)

A quantidade de microempreendedores individuais cadastrados no Portal do Empreendedor do Governo cresceu de 8 milhões em 2019 para mais de 10 milhões em 2020. Em abril de 2021 o número alcançado foi de 27,9 milhões de MEIs (GOVERNO FEDERAL, 2021).

Em 2015, conforme dados do Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação (Propan, 2016), o número de estabelecimentos se manteve

estável em 63,2 mil padarias. A venda de itens com produção própria foi estimada em R\$ 49,47 bilhões, o que representou 58,3% do faturamento total do setor.

Conforme dados do SEBRAE Nacional (2016) as padarias podem ser classificadas em quatro tipos:

Padarias Artesanais: a produção de panificados e confeitados é local, além de ser considerado o carro-chefe do estabelecimento. Geralmente, a venda é direta ao consumidor, mas há também revenda para outros estabelecimentos, e sem muita escala;

Padarias Industriais: a produção dos panificados é feita em larga escala e a venda destes produtos não se destina somente ao consumidor local e sim para diferentes fontes; indústrias, hospitais e as próprias padarias artesanais, lojas de conveniência, supermercados, entre outros. Destaca-se a produção dos congelados e pães industrializados;

Padarias em Supermercados: a produção de panificados não é o principal negócio dentro dos supermercados, mas se configura com a produção e venda de panificados, com preços menores que ampliam a concorrência;

Padarias de conveniência: oferecem produtos além de padaria, confeitaria, prestam serviços de bar, lanchonete e a venda de inúmeros outros produtos (SEBRAE, 2016).

Em muitos municípios, as padarias industriais, padarias em supermercados ou padarias de conveniência geridas por famílias, formam as micro e pequenas empresas que contribuem para o desenvolvimento local, gerando renda para as famílias, melhorando sua qualidade de vida e estabelecendo novas organizações sociais. Isso faz com que busquem constantemente novas estratégias para manter a competitividade no mercado.

2.2 IMPORTÂNCIAS DA GESTÃO DE CUSTOS

Para potencializar o resultado financeiro da empresa, uma das ferramentas que os gestores podem utilizar é a administração dos custos, que permite identificar se a venda de um produto a determinado preço é rentável e, se não for, se é possível reduzir os custos de produção a fim de tornar a venda lucrativa para a organização (MARTINS, 2010).

Segundo Martins (2003), custos são gastos correspondentes a um bem ou serviço empregados para a produção de outro bem ou serviço. Conforme Hendriksen e Breda (2001, p. 235), o custo "é medido pelo valor corrente dos recursos econômicos

consumidos ou a serem consumidos na obtenção dos bens e serviços a serem utilizados nas operações – ou seja, trata-se de valor de troca”.

Os custos podem ser definidos, segundo Bruni e Famá (2011, p.19), “como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos”. Dessa forma quanto menores forem os custos maior será a possibilidade de a empresa obter lucro.

Realizar a gestão de custos de forma correta em uma organização, seja grande empresa, propriedade rural ou agroindústria, é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

A gestão de custos proporciona informações para a definição de preços de venda, alteração da linha de produtos, e estabelece limites de custos diretos e indiretos, auxiliando na tomada de decisão e obtendo uma importante estratégia para diferenciar-se no mercado (SANTOS, MARION E SEGATTI, 2009).

Martins (2008) destaca que para as organizações sobreviverem em mercados cada vez mais competitivos, necessitam alcançar altos níveis de eficiência, qualidade e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos, reforçando a gestão dos custos como uma ferramenta essencial para auxiliar na administração do empreendimento.

Diante do exposto pelos autores acima citados, a gestão dos custos de produção possibilita aos pequenos empresários diagnosticar, através de uma análise amparada em dados reais, a situação financeira das MEIs. Isso permitirá a tomada de decisão mais assertiva e garantindo, desta forma, conhecer a viabilidade econômica. Por conta disso a próxima seção busca apresentar algumas ferramentas de apuração de custos.

2.3 NOMENCLATURAS APLICADAS À APURAÇÃO DE CUSTOS

A gestão de custos torna-se uma ferramenta essencial, mas que necessita ser utilizada de forma correta a partir da apropriação correta dos custos (MARTINS, 2010). Os conceitos de custos apresentados e que serão utilizados no decorrer deste projeto são, normalmente, utilizados na contabilidade geral, o que torna relevante a exposição.

Serão contextualizadas as definições de custos fixos, custos variáveis, despesas, depreciação e ponto de equilíbrio.

2.3.1 Custos fixos

Os custos fixos, conforme Leone e Leone (2010), são custos que não variam com o aumento ou diminuição da atividade escolhida como base. Um exemplo, segundo Martins (2010), é o aluguel da fábrica, uma vez que seu valor permanece igual, mesmo que a produção aumente ou diminua. Muitas vezes os custos fixos são denominados de custos da estrutura, pois, segundo Souza e Clemente (2011), independem do nível de atividade, mas são necessários para manter a empresa.

Esses custos, segundo Padoveze (2010), apesar de serem fixos, podem aumentar ou diminuir em função da capacidade ou período de tempo analisado, ou seja, podem variar se os aumentos ou diminuição da produção forem significativos. O custo do desperdício, conforme destaca Bornia (2010), é classificado como fixo, pois ocorre independentemente do volume de produção ou da utilização dos recursos.

2.3.1.1 Depreciação

A depreciação, conforme conceitua Schier (2006, p. 40), é a “perda de valor de um bem em função do desgaste pelo uso, pela ação do tempo e pela obsolescência”. Ou seja, é uma perda de valor do bem devido ao seu uso. Esse valor pode ser calculado, segundo Guerra (2010), basicamente por três métodos: o método da linha reta, método dos saldos decrescentes e método das unidades produzidas, sendo que cabe aos gestores identificar o método mais adequado à empresa e ao bem depreciado.

2.3.2 Custos variáveis

Os custos variáveis, segundo Souza e Clemente (2011, p. 29), “são todos os custos que variam proporcionalmente ao nível de atividade”. Martins (2010) afirma que normalmente estão ligados com a quantidade produzida, podendo-se destacar os materiais diretos, pois quanto maior a produção maior será o seu custo.

A diferenciação entre custo direto e custo variável, segundo Padoveze (2010), é que o valor do custo variável sempre acompanha a proporção da atividade escolhida como base. Já o custo direto, é aquele em que a quantidade consumida pode ser medida de acordo com essa atividade.

Cabe destacar também que, para a classificação dos custos em fixos e variáveis, não é considerada a variação do valor de um período para o outro, mas a sua relação com a atividade da empresa (Martins, 2010). Como exemplo, o autor destaca o aluguel da fábrica que pode ser ajustado mensalmente por um indexador e nunca possuir valores iguais, mas mesmo assim continua sendo considerado custo fixo, pois a sua variação não está ligada à produção.

2.3.3 Despesas

A despesa, conforme conceitua Martins (2010, p. 25), é todo “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas” ou ainda, segundo o autor, é aquilo que reduz o patrimônio líquido, representando um sacrifício na busca pela receita. Todos os produtos que são vendidos pela empresa provocam algum tipo de despesa, que, segundo Padoveze (2010), são gastos relacionados com a área administrativa e comercial.

A classificação dos gastos entre custo e despesa é importante principalmente para a contabilidade financeira e para a formação do preço de venda, pois, segundo Bornia (2010), os custos são incorporados ao produto e as despesas são lançadas diretamente na demonstração do resultado.

Para a análise gerencial a diferenciação não é tão relevante, uma vez que devem ser tratados da mesma forma. Ou seja, se a empresa busca melhorar a eficiência na produção, diminuindo os custos, deve da mesma forma melhorar a área administrativa e comercial, reduzindo as despesas (BORNIA, 2010).

2.3.4 Ponto de equilíbrio

A análise custo-volume-lucro (CVL) é iniciada pela determinação do ponto de equilíbrio ou ponto de ruptura, que evidencia, 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 (PADOVEZE, 2010).

Se o volume de vendas ou produção for igual a esse ponto, Vanderbeck e Nagy (2003) comentam que a empresa não tem lucro nem prejuízo, mas com um aumento nesses valores a empresa passa a ter lucro. Dessa forma o ponto de equilíbrio representa o nível mínimo de atividade em que a empresa deve operar para não ter prejuízo.

Essa ferramenta é útil para auxiliar os gestores no planejamento de curto prazo, uma vez que evidencia os valores mínimos em que a empresa pode trabalhar sem que haja prejuízo.

O ponto de equilíbrio, conforme destacam Bassan e Treuherz (2010), possui três principais variações: o ponto de equilíbrio operacional, econômico e o financeiro, todos obtidos pela análise dos custos e despesas fixos e variáveis que a empresa possui para produzir e vender. Os diversos pontos de equilíbrio, conforme Padoveze (2010), podem ser obtidos por meio da retirada de alguns custos e despesas fixos da fórmula do cálculo ou pela inserção de valores mínimos de lucro. O autor comenta ainda que essas variações procuram evidenciar de forma rápida o mínimo de atividade que a empresa pode atuar em diversas situações.

Berti (2006) esclarece que, na gestão de custos como subsídio à tomada de decisão empresarial, é importante avaliar alguns fatores e teorias para que as informações sejam seguras e auxiliem a empresa a alcançar os objetivos essenciais.

Existem três formas de calcular o Ponto de Equilíbrio em unidades (Contábil, Econômico e Financeiro), mas normalmente são atribuídos a um produto ou mercadoria, neste estudo iremos calcular as duas mais utilizadas. (BERTI, 2006)

a) Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC): Custos Fixos + Despesas fixas/margem de contribuição unitária.

b) Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE): Custos Fixos + Despesas Fixas + Lucro desejado/margem de Contribuição unitária.

c) Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF): Custos Fixos + Despesas Fixas – Depreciação/margem de Contribuição unitária.

As fórmulas são apresentadas abaixo:

$$PECq = \frac{\text{Gastos Fixos}}{MC_{unit}}$$

$$PEC\$ = qx PV_{unit}.$$

$$PEEq = \frac{\text{Gastos fixos} + \text{Lucro Desejado}}{MC_{Unit}}$$

$$PEEq = \frac{\text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não desembolsáveis}}{MC_{Unit}}$$

Fonte: Adaptado pela autora de MARTINS (2003, p. 261-264)

Em relação ao estudo realizado na Padaria e Confeitaria Sabor Real foi optado em realizar somente a análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico.

2.3.5 Margem de Contribuição unitária

A margem de contribuição (MC) refere-se à diferença entre o preço de venda de uma unidade e os seus custos e despesas variáveis. O cálculo da margem de contribuição é fundamental para compreender a viabilidade e situação financeira do empreendimento, e possibilita encontrar o ponto de equilíbrio.

2.4 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

A correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte e da área de atuação. A determinação do preço de venda está sendo cada vez mais influenciada por fatores de mercado e menos por fatores internos. Toda empresa, entretanto, necessita saber o preço de venda orientativo, ou seja, o preço mínimo pelo qual deve vender seus produtos/mercadorias (WERNKE, 2005).

A precificação é uma atividade de gestão e marketing, preocupada com a colocação de preços para novos produtos e o ajuste de preços para produtos existentes. A precificação faz parte do composto mercadológico e, do ponto de vista do consumidor, é elemento inseparável do produto (bem ou serviço). É por intermédio dessa relação que o consumidor pode avaliar a relação custo benefício ou, em outros termos, sua possibilidade de extrair valor do dinheiro aplicado.

Segundo Wernke (2001), Bruni e Famá (2004), em geral, são adotados pelas empresas quatro métodos para a formação de preços:

Método com base no custo da mercadoria;
Método com base nas decisões de empresas concorrentes;
Método com base nas características do mercado;
Método misto (combinação de custos, concorrência e características do mercado). (Wernke, 2001; Bruni e Famá, 2004)

O primeiro método é o mais comum na prática empresarial e consiste em adicionar uma margem fixa a um custo base, conhecida como *mark up*. O segundo método é o baseado nas decisões das empresas concorrentes, problemático por não se saber se a concorrência opera com ou sem lucro (BRUNI; FAMÁ, 2004).

Assim, simplesmente adotar o preço igual ou inferior pode comprometer a lucratividade da empresa. O terceiro método consiste num conhecimento profundo do mercado e assim estabelecer preços de acordo com o nicho de mercado que se quer atingir. E o quarto método é o misto, justamente por englobar a combinação dos diversos fatores (WERNKE, 2005).

2.4.1 Taxa de Marcação (Mark Up)

Ao definir o Mark Up no comércio, é preciso saber identificar alguns conceitos tais como: custo é o valor relacionado à compra da mercadoria. As despesas divide-se em fixas e variáveis, que são os gastos necessários para o funcionamento da empresa, nas áreas administrativas (aluguel, energia, funcionários...), financeiras (juros, tarifas...) e de vendas (propagandas, brindes, comissões...).

Segundo Wernke (2010),

“a taxa de marcação, também conhecida por mark-up, é um índice aplicado sobre o custo de compra da mercadoria para formação do preço de venda respectivo. No cálculo do *Mark up* podem ser inseridos todos os itens que se deseja cobrar no preço de venda da mercadoria, desde que sob a forma de percentuais” como: tributos, comissões quando pagas sobre o preço de venda, taxa de franquia, taxa de administradora de crédito, margem de lucro desejada, fretes de entrega, descontos para negociação, entre outros. (WERNKE, 2010)

Quanto à elaboração, existem duas formas de utilização do mark up: divisor ou multiplicador. Independentemente de qual modo é utilizado, o valor do preço de venda será igual.

Para o cálculo do *mark up*, será utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Mark up} = 100/[100-(DV+DF+LP)]$$

Onde:

- 100 representa o preço unitário total de venda em percentual;
- DV para Despesas Variáveis;
- DF para Despesas Fixas; e
- LP para Margem de Lucro Pretendida.

Com estes aportes teóricos, espera-se caracterizar e destacar a importância da gestão de custos, mesmo que em micro e pequenas empresas, a qual pretende diagnosticar, através de uma análise amparada em dados reais, a situação financeira dos produtos desta empresa.

3 METODOLOGIA

São abordados, nesta seção, os aspectos metodológicos que norteiam a construção deste estudo. Visando atender os objetivos elaborados, são apresentadas: a unidade de análise, o tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e o tratamento dado às informações coletadas.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise escolhida para a realização deste estudo é uma padaria localizada no município de São Valentim – RS, que atua há cinco anos no ramo de produção e industrialização de produtos do ramo alimentício.

A escolha desse local para a realização do estudo se deu pelo fato de a pesquisadora estar diretamente ligada à empresa, auxiliando na tomada de decisões da mesma e que também possui acesso aos dados produtivos e financeiros.

3.2 TIPO DE PESQUISA

O estudo realizado na empresa classifica-se como exploratório descritivo. As pesquisas descritivas, segundo Gil (1999), têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A abordagem adotada foi a de natureza quali-quantitativa. A pesquisa quali-quantitativa possibilita um cruzamento muito maior dos dados e o peso da pesquisa aumenta em conjunto com a validação de todas as informações, sendo elas qualitativas ou quantitativas. (GIL, 1999)

Para Laville e Dionne, a pesquisa qualitativa procura compreender as motivações, percepções, valores e interpretações das pessoas, além de procurar extrair novos conhecimentos. Já a pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1999), é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

O procedimento técnico de pesquisa adotado neste trabalho foi o estudo de caso, por ser o mais adequado para a realização deste estudo, o que viabilizou analisar a organização como um todo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Para Roesch (2015, p. 201), o estudo de caso “permite o estudo de fenômenos em profundidade, dentro do seu contexto e especialmente adequado ao estudo dos processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados foram provenientes de fontes primárias e secundárias.

Conforme Roesch (2015), os dados primários são aqueles elaborados e colhidos diretamente pela estagiária, através de entrevistas e questionários.

Já os dados secundários são o conjunto de informações que já foram coletadas por outra pessoa durante um processo de pesquisa em forma de arquivo, relatórios e planilhas. As principais fontes de dados secundários são os livros, artigos, registros e websites. (MATTAR, 1996)

Como fonte de dados primária, foi utilizado como um dos instrumentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada com os funcionários e proprietária da organização. Além disso, para maior profundidade e conhecimento dos processos sobre a organização, houve a observação dos participantes com a finalidade de relatar possíveis fenômenos não relatados pelos entrevistados, no período de abril a junho - agosto a novembro de 2021. Para tanto, elaborou-se um roteiro para a entrevista e observação, em formato de perguntas sobre a organização, as quais foram utilizadas como forma de apoio na coleta de dados, que estão apresentadas no Apêndice A.

Também foi adotada como instrumento de coleta de dados a análise documental, com o objetivo de investigar e buscar evidências da organização e de seus processos

em determinados documentos, tais como, manuais de procedimentos, cadernos de anotações, planilhas, relatórios gerenciais, fluxo de caixas, dentre outros.

Além disso, para a elaboração do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de webs.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados que foram coletados através das entrevistas, da pesquisa documental e bibliográfica, foram apurados por meio da análise de conteúdo/estatística descritiva. O quadro 2, apresenta a relação dos objetivos com a análise dos dados.

Quadro 2 – Relação entre os objetivos e análise dos dados

Objetivo	Método de Análise dos Dados
Mapear e descrever a estrutura funcional da empresa em estudo;	- Análise de Conteúdo;
Elaborar os custos fixos e variáveis dos principais produtos comercializados (bolachas de milho, bolacha de manteiga, gostoli duplo) pela empresa familiar;	- Estatística descritiva;
Realizar a análise do ponto de equilíbrio econômico e contábil dos produtos analisados, e auxiliar na formulação do preço de venda dos produtos;	- Estatística descritiva;
Propor um plano de gestão de custos para a empresa, a fim de auxiliar na gestão do empreendimento familiar.	- Estatística descritiva;

Fonte: Elaborado pela Autora

A análise de conteúdo, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), pode ser caracterizada como um conjunto de técnicas utilizadas para realizar a análise de comunicações, como transcrições, entrevistas e outros. Além disso, esta técnica emprega procedimentos objetivos e sistemáticos para encontrar o conteúdo da mensagem em análise, que possuem relação com os objetivos.

Segundo Marconi & Lakatos (1996), o objetivo da estatística descritiva é o de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados.

Dessa forma, as informações geradas a partir da realização deste estudo serão apresentadas em forma de tabelas e gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados coletados.

Além disso, enfatiza-se que as informações coletadas serão tabuladas em planilhas eletrônicas através do Software Microsoft Office Excel 2013, e serão aplicados os cálculos de análise de viabilidade tradicionais. As informações coletadas durante a realização dos TCC I e II serão apresentadas descritivamente, em texto, ou através de quadros, tabelas, gráficos e figuras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados os resultados encontrados a partir da análise dos dados obtidos pela realização dos TCC I e II junto à Padaria e Confeitaria Sabor Real. Inicialmente será apresentada a caracterização da empresa, divisão de trabalho e o portfólio de produtos produzidos e comercializados. Posteriormente, será apresentada a análise econômica da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA FAMILIAR

A microempresa familiar foi fundada em dezembro de 2016, de maneira informal. As atividades iniciaram com a produção de um único alimento, o grostoli, bastante consumido e procurado por moradores do município e região. A divulgação dos produtos da empresa era realizada por um aplicativo de conversa, que recebia também pedidos e concretizava as vendas.

A empresa está localizada na Rua Cyro Bigolin, nº 440, no município de São Valentim (RS), e pertence à família Franceschi. Na empresa são desenvolvidas as atividades de padaria e confeitaria e é a principal fonte de renda da família.

O grupo de colaboradores é composto pelo casal (ele com 52 anos, aposentado, e ela com 46 anos) e uma das filhas, que tem 28 anos e iniciou em 2017 sua segunda graduação em Administração, na qual busca estratégias e conhecimento para gerenciar o negócio.

Na gestão da empresa há a preocupação para que outros membros da família sejam treinados e capacitados para conduzir as atividades da padaria no futuro, mas têm alguns fatores que comprometem esse processo como outras oportunidades de emprego, condições de saúde e interesse em trabalhar no ramo alimentício.

A Padaria e Confeitaria iniciou suas atividades legais em maio de 2017 sendo que, para sua construção e aquisição de máquinas e equipamentos, contou com o apoio financeiro do marido da idealizadora da empresa que, na época, era aposentado e funcionário de uma loja de móveis e eletrodomésticos.

Paulatinamente, foi realizada a compra de equipamentos para que a padaria pudesse manter uma rotina de produção facilitando, assim, a fabricação de panificados e demais produtos que já eram comercializados e precisavam atender a demanda dos consumidores consolidados.

A empresa surgiu como meio de melhorar a qualidade de vida dos membros do grupo familiar, como uma renda mensal e o acesso aos benefícios da Previdência Social. Para os consumidores há a oportunidade de buscar algo diferente, caseiro e com sabor de infância, receitas antigas, as quais trazem boas recordações.

4.2 PRODUTOS DESENVOLVIDOS PELA EMPRESA E MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa trabalha com um portfólio de mais de 50 produtos, sendo: bolacha de milho, bolacha de laranja, bolacha caseira, bolacha de açúcar mascavo, bolacha de coco, bolacha de manteiga, biscoito mignon, carapinha, cuca, *cupcake*, merengue, pão caseiro, palito de queijo, pão integral, gostoli doce e salgado, nozinho, tortas e bolos, entre outros produtos.

Para a realização deste trabalho optou-se pela seleção de três produtos, sendo: a bolacha de milho, a bolacha de manteiga e o gostoli duplo. O critério de seleção dos produtos considerou que estes são os produtos mais vendidos pela padaria.

A comercialização dos produtos acontece, principalmente, no município de São Valentim e também nos municípios próximos, como Benjamin Constant do Sul, Erval Grande e Erechim, sendo comercializados, semanalmente, cerca de 200 kg de produtos e cerca de 800 kg por mês.

4.3 ANÁLISES ECONÔMICAS

Para realizar a análise econômica da empresa em estudo, foi realizada a apuração da depreciação, dos custos fixos, dos custos variáveis, custos totais, margem de contribuição e a análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico da bolacha de milho, bolacha de manteiga e do gostoli duplo.

4.3.1 Depreciações de Máquinas, Equipamentos e Infraestrutura Física da Unidade de Produção

A Sabor Real possui uma infraestrutura física com máquinas e equipamentos destinados ao desenvolvimento das atividades na empresa. No cálculo da depreciação foram considerados apenas os bens imobilizados com valor igual ou superior a R\$ 326,61, conforme art. 301 do RIR/99 e art. 30 da Lei nº 9.249/95, e que são utilizados na produção dos itens em estudo. A taxa de depreciação foi baseada no Decreto Nº 3.000, de 26 de março de 1999, que fixa a taxa de depreciação em função da vida útil do item e no que se espera economicamente dele e conforme a Instrução Normativa SRF Nº 162, de 31 de dezembro de 1998, que define as cotas de depreciação aplicadas a cada item do imobilizado.

Para calcular a vida útil do bem, optou-se pela utilização dos critérios baseados no decreto Nº 3.000, de 26 de março de 1996, pois a empresa não possui uma estimativa da vida útil de cada item. Esses critérios devem ser utilizados apenas como um padrão para os cálculos. Nas pequenas e médias empresas a vida útil dos equipamentos da produção tende a ser maior.

O valor dos bens foi obtido por estimativa realizada pelo proprietário. A tabela 1 apresenta os investimentos realizados para a instalação da empresa, além de equipamentos que foram sendo adquiridos posteriormente, conforme a demanda de produção. Ademais, a tabela apresenta a depreciação e leva em consideração o valor total do bem, tempo de vida útil, valor residual e percentual de cada bem, aplicado a uma depreciação mensal.

Tabela 1 - Depreciação dos equipamentos

Bem	Ano de aquisição	Valor do Bem (R\$)	Vida Útil ano	Taxa de depreciação anual	Valor Residual (R\$)	Depreciação do Mês (R\$)
Infraestrutura física (45mt ²)	2018	85.500,00	20 anos	0,04 %	3.420,00	342,00
Maquina Extrusora	2018	4.500,00	10 anos	0,1 %	450,00	33,75
Fornos	2019	4.700,00	5 anos	0,2 %	940,00	62,67
Amassadeira	2020	3.500,00	10 anos	0,1 %	350,00	26,25
Mesas	2018	2.600,00	5 anos	0,2 %	520,00	34,67
Prateleiras de aço	2018	800,00	5 anos	0,2 %	160,00	10,67
Pia Inox	2018	350,00	5 anos	0,2 %	70,00	4,67
Seladora	2020	300,00	5 anos	0,2 %	60,00	4,00
Balança eletrônica	2019	3.500,00	5 anos	0,2 %	700,00	46,67
Formas	2019	800,00	5 anos	0,2 %	160,00	10,67
Fritadeira	2018	600,00	5 anos	0,2 %	120,00	8,00
TOTAL		107.150,00				584,00

Fonte: Autora (2021)

Conforme a tabela 1, o custo da depreciação do período ficou estimado em R\$ 584,00 por mês. Para produzir os gostoli foi identificado um valor R\$ 476,93, e para produzir as bolachas de milho e manteiga o valor é R\$ 572,02. Estes valores foram divididos pela média de kg produzidos mensalmente dos itens analisados.

Levando em consideração os produtos analisados (bolacha de milho, bolacha de manteiga e gostoli duplo) foi calculada em a depreciação ao kg de produto, a microempresa produz aproximadamente 70Kg ao mês dos três produtos estudados, ao qual obteve-se um valor de R\$39,74 para kg de gostoli e R\$9,86 para o kg de bolacha produzidas por mês de depreciação.

O critério utilizado para ratear o custo de depreciação foi o sistema de custeio por absorção este sistema acumula nos produtos que estão sendo elaborados, todos os custos ocorridos na área de produção, sejam eles fixos ou variáveis em relação a cada kg de produto.

4.3.2 Custos fixos

Os custos fixos se referem à manutenção da estrutura produtiva e independem da produção. A realização do cálculo é fundamental para a definição do preço de venda, e assim, obter uma análise financeira do empreendimento.

A tabela 2 apresenta os custos fixos mensais da empresa, somando-se todos os custos fixos mensais da mesma.

Tabela 2 – Média custos fixos/mensal¹

Custos fixos	Valor
Depreciação (R\$)	584,00
Internet (R\$)	99,90
Luz (R\$)	785,64
Taxa de MEI (R\$)	61,00
Água (R\$)	254,67
Outros Impostos ² (R\$)	28,41
Total (R\$)	1.813,62

Fonte: Autora (2021)

Em relação aos custos fixos, não citados bem como os custos com pró-labore e com folha de pagamentos, se tratando de uma empresa familiar a própria optou por não ter pró-labore e os mesmos utilizam os valores quando necessário para compras e para investimentos, bem como para se manter a empresa, a empresa também não tem custos com aluguel pois esta localizada na própria

Em relação aos custos fixos, infere-se que o valor total para produzir todos os produtos da padaria, ou seja, os 800 kg mensais foram de R\$ 1.813,62. O custo fixo de cada kg de bolacha produzida é de R\$ 2,22 e para cada kg de gostoli duplo é de R\$ 1,85, tendo como base o valor médio produzido mensalmente.

¹ Para calcular a média mensal levou-se em consideração os meses de junho a novembro de 2021.

² Outros impostos referem-se a IPTU, e taxa de licença sanitária, as quais são pagos anualmente.

4.4.3 Custos variáveis

Os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida, assim na tabela abaixo é apresentada a quantidade de produção mensal (em quilogramas) de cada um dos três produtos.

Tabela 3 – Média de produção dos três produtos por mês

Produto	Quantidade/pacotes (1kg por pacote)
Bolacha de Milho	18
Bolacha de Manteiga	40
Grostoli Duplo	12

Fonte: Autora (2021)

Para estipular o valor da matéria-prima mensal, foram calculados os custos de uma receita e seu rendimento. Para a apuração do valor mensal gasto com embalagens, foi feita uma média pela quantidade vendida. A tabela 4 apresenta os custos variáveis que a empresa possui mensalmente.

Tabela 4 – Custos variáveis mensais dos produtos analisados

Tipo de produto	Bolacha de milho	Bolacha de manteiga	Grostoli Duplo
Matéria-prima (R\$)	132,00 ³	332,00 ⁴	100,00 ⁵
Embalagens (R\$)	25,20	56,00	16,80
Óleo de algodão (R\$) ⁶	0,00	0,00	21,94
Gás (R\$)	10,80	22,40	0,00
Entrega – Combustível (R\$)	3,44	3,44	3,44
Produtos de limpeza (R\$)	2,16	4,80	1,44
Total (R\$)	173,60	418,64⁷	143,62

Fonte: Autora (2021)

³ Para produzir bolacha de milho foram considerados os seguintes insumos: farinha de milho, farinha de trigo, margarina 80% lipídios, açúcar cristal, fermento químico, ovos.

⁴ Para produzir bolacha de manteiga foram considerados os seguintes insumos: farinha de trigo, margarina 80% lipídios, açúcar cristal, fermento químico, ovos,

⁵ Para produzir grostoli duplo foram considerados os seguintes insumos: farinha de trigo, ovos, açúcar cristal, sal amoníaco de sódio, margarina 80% lipídios, pinga, leite.

⁶ É utilizado somente em frituras, sendo que as bolachas são assadas, foi desconsiderado o valor nesta tabela de custos variáveis.

⁷ A bolacha de manteiga se torna mais cara pelo fato de utilizar maior quantidade de insumos, considerando os insumos da bolacha de milho.

A tabela acima apresenta os custos variáveis mensais envolvidos na produção dos três produtos analisados por este estudo. Identificou-se uma variação de R\$ 143,62 para a fabricação do gostoli duplo, que é o produto com menor custo variável, e R\$ 418,64 para a bolacha de manteiga, que é o item que apresenta os maiores custos variáveis. Já a bolacha de milho tem um custo variável estimado em R\$173,60.

Dessa forma, demonstra-se a importância de separar os custos fixos e variáveis envolvidos em cada item que é produzido por uma empresa, possibilitando identificar os maiores custos e refletir acerca da viabilidade de produção de cada um deles.

4.4.4 Custos totais

A realização do cálculo dos custos totais considera a soma dos custos fixos e variáveis. Na tabela a seguir são apresentados os custos totais estimados para cada produto analisado.

Tabela 5 – Custos variáveis mensais dos produtos analisados

Produto	Custo Fixo (R\$)	Custo Variável (R\$)	Custo Total(R\$)
Bolacha de Milho	39,97	173,60	213,57
Bolacha de Manteiga	88,82	418,64	507,46
Grostoli Duplo	22,22	143,62	165,84
Total	151,01	735,86	886,87

Fonte: Autora (2021)

Como se pode verificar, o custo variável para a produção de cada um dos produtos apresentou grande variação, pois como de cada tipo é vendida uma quantidade, faz com que se use mais matéria-prima para produzir.

De posse destas informações, na sequência deste estudo é apresentada a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio produtivo e financeiro para cada um dos três produtos em estudo.

4.4.5 Margem de Contribuição

Para determinar os custos e despesas variáveis unitários foram estimados os custos da matéria-prima unitária (levantou-se o custo de produção por receita e dividiu-se este valor pela quantidade de pacotes produzidos em cada uma delas), somados ao

custo unitário das embalagens. Os valores numéricos para estes dados são apresentados na tabela abaixo.

Tabela 6 – Custos e despesas variáveis unitárias

Produtos	Custos Totais (R\$)	Quantidade produzida mês	Custo de prod. (por pacote) (R\$)	Embal./un. (RS)	Total (R\$)
Bolacha de Milho	213,57	18	11,86	0,7	12,56
Bolacha de Manteiga	507,46	40	12,69	0,7	13,39
Grostoli Duplo	165,84	12	13,82	0,7	14,52

Fonte: Autora (2021)

A tabela 7 apresenta a relação entre o preço de venda unitário, os custos e despesas variáveis e a margem de contribuição para os três produtos analisados por este estudo.

Tabela 7 – Margem de contribuição

Produtos	Preço de venda (R\$) (unidade)	Custos e despesas variáveis unitários (R\$)	Margem de contribuição unitária (R\$)
Bolacha de Milho	22,00	12,56	9,44
Bolacha de Manteiga	24,50	13,39	11,11
Grostoli Duplo	25,00	14,52	10,48

Fonte: Autora (2021)

A tabela acima demonstra que a bolacha de manteiga é o produto que apresenta maior margem de contribuição unitária. Isso se deve ao fato de que este produto é comercializado a um valor superior, os resultados nos mostram que a empresa deve analisar todos seus produtos para que assim consiga levantar como esta sua saúde financeira.

4.4.6 Análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico

O ponto de equilíbrio representa o valor ou a quantidade de vendas que a empresa precisa atingir para que a receita se iguale aos custos e despesas totais.

Para realizar esta análise, foi realizado o cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC) (Tabela 10), que demonstra o faturamento mínimo e a quantidade (pacotes) para que a empresa não opere com prejuízo.

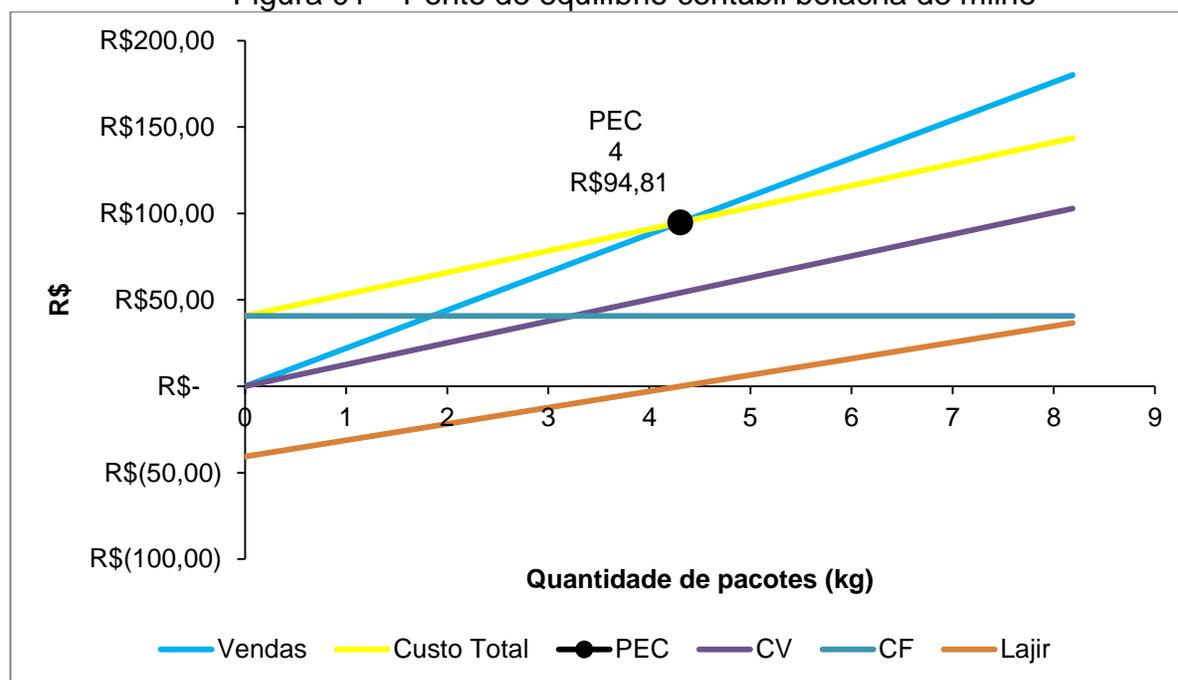
Tabela 10 – Ponto de equilíbrio contábil e econômico

Produtos	Contábil		Econômico	
	Quant. Pacotes (kg)	Valor (R\$)	Quant. Pacotes (Kg)	Valor (R\$)
Bolacha de Milho	4	94,81	4	85,00
Bolacha de Manteiga	8	199,35	7,5	183,00
Grostoli Duplo	3	64,69	1,5	43,00

Fonte: Autora (2021)

A figura 01 apresenta o ponto de equilíbrio contábil da bolacha de milho em forma de gráfico.

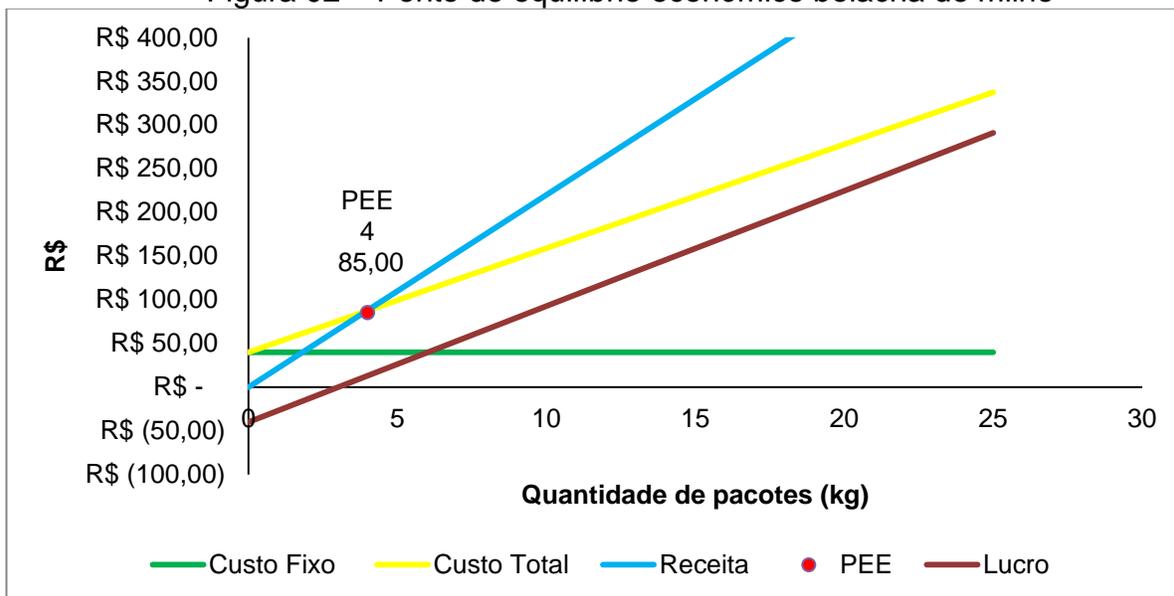
Figura 01 – Ponto de equilíbrio contábil bolacha de milho



Fonte: Autora (2021)

A figura 02 apresenta o ponto de equilíbrio econômico da bolacha de milho em forma de gráfico.

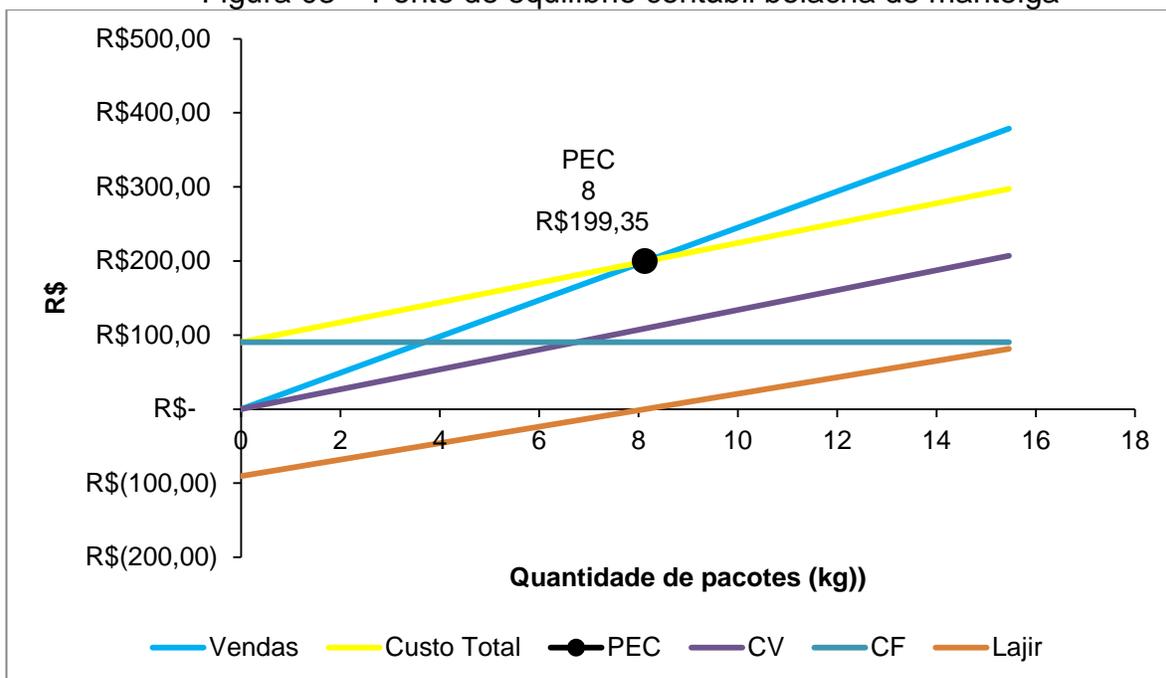
Figura 02 – Ponto de equilíbrio econômico bolacha de milho



Fonte: Autora (2021)

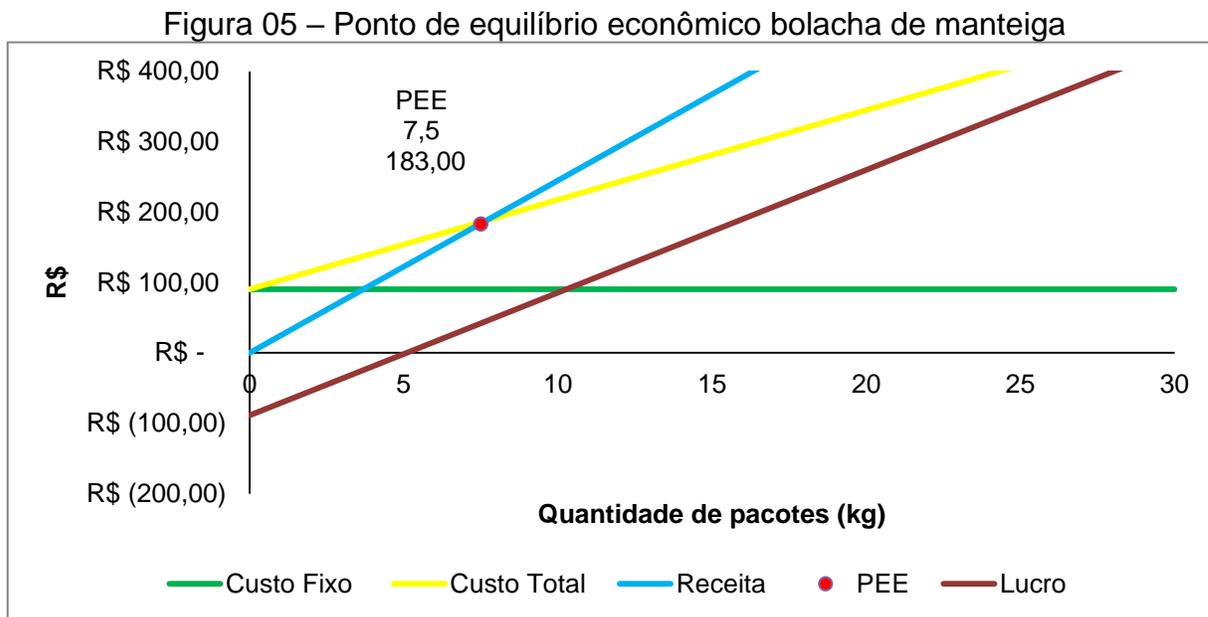
A figura 03 apresenta o ponto de equilíbrio contábil da bolacha de manteiga em forma de gráfico.

Figura 03 – Ponto de equilíbrio contábil bolacha de manteiga

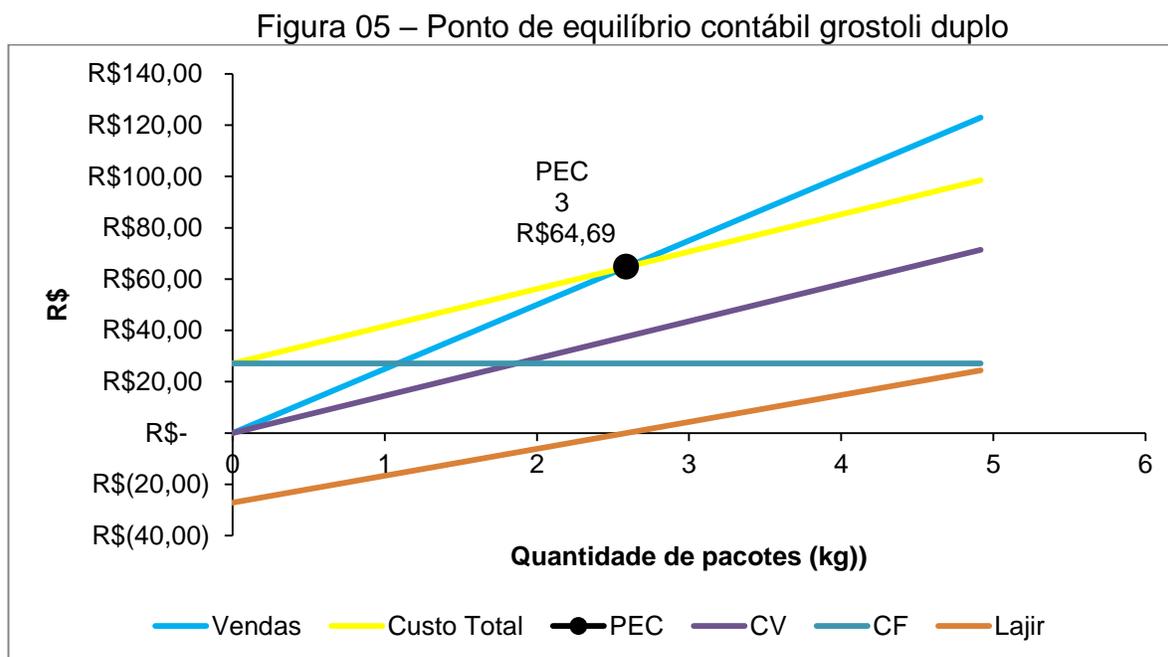


Fonte: Autora (2021)

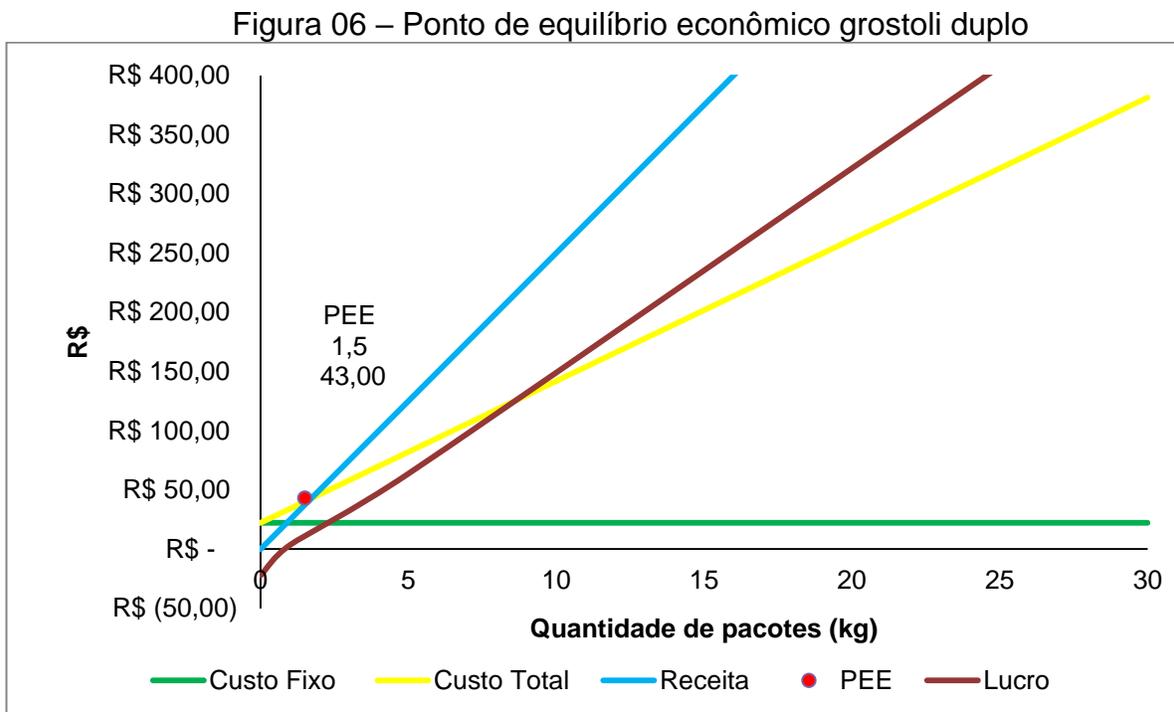
A figura 04 apresenta o ponto de equilíbrio econômico da bolacha de manteiga em forma de gráfico.



A figura 05 apresenta o ponto de equilíbrio contábil do gostoli duplo em forma de gráfico.



A figura 06 apresenta o ponto de equilíbrio econômico do gostoli duplo em forma de gráfico.



Ao analisar o ponto de equilíbrio contábil, verificou-se que a padaria deve produzir 4 pacote/quilogramas (R\$94,81) de bolacha de milho, 8 pacotes/quilogramas (R\$ 199,35) de bolacha de manteiga, e 3 pacotes/quilogramas (R\$64,69) de gostoli duplo, para que a padaria atinja o ponto de equilíbrio contábil, ou seja, o nível de produção em que as receitas serão iguais aos custos totais, não ocorrendo nem lucro nem prejuízo. Serve como base para análise do impacto dos custos e despesas, fixos e variáveis, que afetam diretamente os lucros da empresa.

Posteriormente, foi calculado o ponto de equilíbrio econômico (PEE) (Tabela 10), que demonstra o faturamento mínimo e a quantidade unidades (quilogramas) para que a empresa não opere com prejuízo.

Ao analisar o ponto de equilíbrio econômico, verificou-se que a padaria deve produzir 4 pacotes/quilogramas (R\$ 85,00) de bolacha de milho, 7,5 pacotes/quilogramas (R\$183,00) de bolacha de manteiga, e 1,5 pacotes/quilogramas (R\$43,00) de gostoli duplo, para que a padaria atinja o ponto de equilíbrio econômico,

ou seja, o nível de produção em que as receitas serão iguais aos custos e as despesas, portanto é a partir deste momento que o produto passa a dar lucro. Frequentemente este ponto de equilíbrio é utilizado como base para um objetivo a ser alcançado.

Sabe-se que a quantidade de produtos produzidos mensalmente na empresa em estudo é bem maior que o mínimo requerido. Dessa forma, enfatiza-se que a atividade apresenta lucratividade e que consegue honrar com as despesas relativas à atividade produtiva.

4.5 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A formação do preço de venda foi realizada pelo método Mark-up, com base no custeio variável dos itens estudados. Optou-se pela utilização do custeio variável, pois evita as distorções do custeio por absorção que distribui os custos entre diversos produtos e serviços, mascarando desperdícios e outras ineficiências produtivas. Além disso os resultados apresentados no custeio por absorção sofrem influência direta do volume de produção.

Os dados referentes ao enquadramento fiscal da empresa e a porcentagem paga de impostos sobre a venda foram coletados em documentos fornecidos pelos proprietários da empresa, e a rentabilidade desejada foi obtida por entrevista com os mesmos. Com base nessas informações e nas despesas do período de agosto a novembro de 2021, foi calculado o Mark-up multiplicador, que auxilia o processo de formação do preço de venda, conforme Tabela 11.

Tabela 11 – Formação do preço de venda por meio do Mark-up

Produtos	CIF + Despesas	Lucro desejado	Mark-up Multipli.	Custos variáveis	Preço de Venda
Bolacha de Milho	42,43%	33%	4,07	R\$ 12,56	R\$ 51,14
Bolacha de Manteiga	42,43%	33%	4,07	R\$ 13,39	R\$ 54,48
Grostoli Duplo	42,43%	33%	4,07	R\$ 14,52	R\$ 59,10

Fonte: Autora (2021)

Para chegar no valor de Mark-up multiplicador representado na Tabela 14, foi utilizada a seguinte fórmula.

$$\text{Mark - up} = \frac{1}{1 - (0,4243 + 0,33)} = 4,07$$

Os valores representados são referentes à porcentagem do imposto dos custos indiretos de fabricação (CIF) e das despesas (42,43%) e do lucro desejado sobre cada item (33%).

Na sequência foi multiplicado índice Mark-up multiplicador pelo valor obtido nos custos variáveis, que considera os custos com matéria-prima e mão-de-obra direta, resultando no preço de venda sugerido. Pode-se verificar que o Grostoli Duplo, apresentou um custo de R\$ 14,52 e o Mark-up multiplicador de 4,07, resultando no preço de venda de R\$ 59,10 o quilo, já a bolacha de manteiga, apresentou um custo de R\$ 13,39 e o Mark-up multiplicador de 4,07, resultando no preço de venda de R\$ 54,48 ao quilo, e a bolacha de milho apresentou um custo de R\$ 13,39 multiplicada a 4,07 que é a taxa Mark up, deve se vender a R\$ 54,48 ao quilo.

Na tabela 12, foi calculado o Mark-up mínimo para cada produto. O cálculo foi realizado da mesma forma que na tabela 11, mas sem considerar a incidência de lucro. Esse preço deve ser utilizado como o menor valor para a venda em caso de realização de alguma promoção ou negociação.

Tabela 12 – Formação do menor preço de venda por meio do Mark-up

Produtos	CIF + Despesas	Mark-up Multiplicador	Custos Variáveis	Preço de Venda
Bolacha de Milho	42,43%	1,72	R\$ 12,56	R\$ 21,61
Bolacha de Manteiga	42,43%	1,72	R\$ 13,39	R\$ 23,02
Grostoli Duplo	42,43%	1,72	R\$ 14,52	R\$ 24,97

Fonte: Autora (2021)

Para efetuar o cálculo do preço mínimo de venda com base no Mark-up, foram considerados apenas os gastos fixos, e desconsiderada a margem de lucro desejada pela empresa. O índice encontrado foi multiplicado pelo custo variável de cada produto, resultando no preço de venda mínimo, valor em que o produto comercializado paga todas as despesas, mas não apresenta lucro.

A bolacha de milho, teve o custo pelo método de custos variável de R\$ 12,56, o Mark-up multiplicador ficou em 1,72, após efetuada a multiplicação resultou em um preço mínimo de venda de R\$ 21,61 o quilo, a bolacha de manteiga com seu custo R\$

13,39 multiplicado a taxa de 1,72, o valor mínimo a ser vendida ficou em R\$ 23,02, e o grostoli duplo que tem um custo de R\$14,52 ao ser multiplicado pela taxa mark up teve como preço mínimo de venda o valor de R\$ 24,97.

Na Tabela 13, foram comparados os preços que são praticados atualmente pela empresa e os sugeridos pelo método do Mark-up.

Tabela 13 – Comparação de preço

Produtos	Preço Atual (PA)	Preço Sugerido (PS)	Preço Mínimo	Diferença (PA-PS)
Bolacha de Milho	R\$ 22,00	R\$ 51,14	R\$ 21,61	-R\$ 29,14
Bolacha de Manteiga	R\$ 24,50	R\$ 54,48	R\$ 23,02	-R\$ 29,98
Grostoli Duplo	R\$ 25,00	R\$ 59,10	R\$ 24,97	-R\$ 34,10

Fonte: Autora (2021)

Pode-se observar que todos os itens analisados neste estudo estão sendo comercializado com valores abaixo do preço proposto. Nesta situação, sugere-se que a empresa busque apurar o calculo de todos os produtos produzidos pela mesma e trace uma estratégia para aumentar o preço de venda a fim de atingir a margem de lucro desejada.

No entanto, independente da estratégia adotada, a empresa deve buscar correlacionar o seu preço de venda com os preços praticados pelos concorrentes. Dessa forma é possível evitar a redução do volume de vendas, por estar comercializando seus produtos com preços muito acima dos praticados no mercado, ou aumentar o preço de venda para um valor aproximado ou igual ao dos concorrentes, favorecendo o lucro da empresa.

Apesar de estar comercializando diversos itens com valores abaixo do preço de venda sugerido, todos os itens apresentaram lucro, fato que torna a empresa rentável. O gestor sempre deve buscar equilibrar seus preços de venda com os praticados no mercado, evitando a diminuição no volume de vendas por estar comercializando seus produtos fora da realidade comercial.

5 CONCLUSÃO

Ao concluir este trabalho que buscou identificar os custos de produção dos principais produtos fabricados pela padaria e confeitaria Sabor Real em São Valentin – RS pode-se apurar os custos fixos e variáveis de cada um dos produtos analisados e o ponto de equilíbrio econômico e contábil dos mesmos.

Na análise dos custos fixos e variáveis, constatou-se que devemos analisar todos os produtos fabricados pela padaria. Sendo que pode-se apurar os valores de custos fixos R\$ 151,01, os custos variáveis ficaram com um valor de R\$ 735,86 mensal, totalizando um valor de R\$ 886,87, para produzir os três produtos analisados neste estudo levando em consideração a média de produção mensal de 70kg destes mesmos produtos.

Na análise do ponto de equilíbrio contábil e econômico, constatou-se a quantidade de vendas mensais que cada produto precisa atingir. Sendo que as quantidades de vendas necessárias para o ponto de equilíbrio contábil foram: 9kg de bolacha de milho, 17 kg de bolacha de manteiga e 6 kg de gostoli duplo. Para o ponto de equilíbrio econômico foram identificadas as seguintes quantidades: 18 kg de bolacha de milho, 17,5 kg de bolacha de manteiga e 6 kg de gostoli duplo.

Com relação ao resultado, observa-se que, com o preço de venda atual, todos os itens apresentaram margem de contribuição positiva, mas não atingiram a lucratividade esperada pelos gestores, que era de 33% do faturamento. Diante disso sugere-se rever os custos de produção e o preço de venda atual levando em consideração os preços sugeridos pelo método de Mark-up e os preços de mercado.

A empresa em estudo não realiza cálculo de custo e nem de formação do preço de venda, apenas aplica uma porcentagem sobre o valor pago pelas matérias-primas que compõem o produto, mesmo assim nos itens estudados o preço de venda cobre os custos e despesas.

Por fim, destaca-se que a realização deste estudo possibilitou agregar inúmeros conhecimentos, que só foram possíveis através da transferência da teoria, obtida durante a graduação, para a prática da instituição analisada. Para os proprietários da

empresa, este trabalho sinalizou uma possibilidade de melhoria no processo produtivo, tornando a mesma mais competitiva no mercado em que atua e possibilitando tomar decisões mais assertivas.

6 REFERÊNCIAS

ABIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (Brasília). **Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2020**. 2020. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/>>. Acesso em: 26 out. 2020.

BASSAN, H.; TREUHERZ, J.. A relação de custo/volume/lucro: um estudo em uma indústria metalúrgica do município de Sinop - MT. In: **encontro nacional de engenharia de produção**, 30, 2010, São Carlos, SP. Artigo. Abepro, 2010. p. 01 - 14. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_113_739_15274.pdf. Acesso em: 03 mai 2021.

BERTI, A. Contabilidade e análise de custos. Curitiba: Juruá, 2006.

BORNIA, A. C.. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Gestão de custos e formação de preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DALONGARO, R. C. et al. Inovação no modelo de gestão para a micro e pequena empresa. *Revista Gestão*, [s.l.], v..2, n.2, p. 50-60, dez. 2014.

DEVECE, C.; PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-ARMENGOT, C. ENTREPRENEURSHIP DURING ECONOMIC CRISIS: Success factors and paths to failure. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 69, n. 11, p. 5366-5370, nov. 2016. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO FEDERAL. **Painel Mapa de Empresas**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 9 mai. 2021.

_____. **Cresceu o número de microempreendedores individuais em 2020**. Disponível em: [https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/cresceu-o-numero-de-microempreendedores-individuais-em-2020#:~:text=Cresceu%20o%20n%C3%BAmero%20de%20microempreendedores%20individuais%20em%202020,-O%20setor%20responde&text=O%20n%C3%BAmero%20de%20Microempreendedores%20Individuais%20\(MEI\)%20cresceu%20no%20pa%C3%ADs%20ao,rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20de%202019](https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2021/03/cresceu-o-numero-de-microempreendedores-individuais-em-2020#:~:text=Cresceu%20o%20n%C3%BAmero%20de%20microempreendedores%20individuais%20em%202020,-O%20setor%20responde&text=O%20n%C3%BAmero%20de%20Microempreendedores%20Individuais%20(MEI)%20cresceu%20no%20pa%C3%ADs%20ao,rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20ano%20de%202019). Acesso em 15 jun. de 2021.

GUERRA, L. **Contabilidade Descomplicada**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HENDRIKSEN, E. S.; BRENDA, M. F. V.. **Teoria da Contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999. 550p. Tradução de Accounting Theory.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEONE, G. S. G; LEONE, R. J. G. **Curso de contabilidade de custos**. 4. ed. [S.I.]: Grupo GEN, 2010.

_____ **Curso de Contabilidade de Custos: Contém critério do Custeio ABC Aplicação de Métodos Quantitativos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9^o ed. São Paulo: Atlas, 2003

_____ **Contabilidade de Custos**. 9^o ed. São Paulo: Atlas, 2008

_____ **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____ **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MC CONNELL, A.; DRENNAN, L. MISSION IMPOSSIBLE? Planning and preparing for crisis. **Journal of Contingencies And Crisis Management**, Reino Unido, v. 14, n. 2, p. 59-70, jun. 2006.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 11.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. [S.I.]: Grupo GEN, 2010.

PROPAN (Minas Gerais). Perfil da Panificação: Indicadores 2015. 2016. Disponível em: <<http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>>. Acesso em: 30 maio 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHIER, C. U. D. C. **Gestão de Custos**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2006.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site
Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 12 mai. 2021

SEBRAE. **Painel de Empresas**. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 12 mai. 2021.

SOUZA, A; CLEMENTE, A. **Gestão de Custos: Aplicações Operacionais e Estratégicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UOL. **Pandemia de COVID-19 e o aumento do registro de MEIs**. Disponível em:
<https://atarde.uol.com.br/economia/pr-newswire/noticias/2144088-pandemia-de-covid19-e-o-aumento-do-registro-de-meis>. Acesso em: 12 mai. 2021.

VANDERBECK, E. J.; NAGY, C. F. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

WERNKE, R. **Gestão de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Análise de Custos e Preço de Venda**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Editora Juruá, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

1. Qual a localização da empresa?
2. Qual a história da empresa?
3. Quais os principais produtos produzidos pela empresa?
4. Além da mão de obra familiar, a empresa contrata mão de obra?
5. Quantos tipos de produtos são produzidos?
6. Qual a média de produção semanal?
7. Utiliza-se alguma forma de controle da quantidade de produtos produzidos?
8. Possui um controle de estoque?
9. Possui controle do custo unitário dos produtos?
10. Realiza-se a apuração da receita, custos e despesas a fim de obter um resultado mensal?
11. Considera os produtos fornecidos pela própria empresa e consumidos pela família como um custo?
12. Separa os gastos da empresa, dos gastos da manutenção da família e lazer?
13. Possui perspectivas de sucessão familiar?
14. Como é feita a tomada de decisão?
15. Em relação à infraestrutura física da empresa, como esta é composta?
16. Como é feita a gestão de custos da empresa?
17. Como é realizada a divisão de tarefas?
18. Utiliza-se alguma ferramenta de controle de custos?
19. Descreva todos os custos fixos e variáveis da empresa.
20. Fazem o controle de custos desde a fabricação até a entrega do produto final?
21. Vocês desenvolvem ações de Marketing na empresa?
22. Vocês têm algum canal para se comunicar com clientes?
23. Vocês utilizam pesquisa de satisfação com seus clientes?
24. Fazem a prática de promoções do produto?
25. Uma vez que o cliente comprou seu produto, você tem alguma estratégia para que ele volte a comprar e vire um cliente fiel (fidelizar, manter o cliente)?

26. Calculam o preço de produção do produto? Como?
27. Como decidem o preço de comercialização?