

CADERNO DISCENTE ESUDA

Volume 4, Número, 1

Gestão de custos na tomada de decisão: um estudo em empresa do segmento de serviços de diagnóstico por imagem na Região Metropolitana do Recife

Jéssika Pereira De Freitas¹
Célio Roberto Isídio De Oliveira²

RESUMO

Como alternativa de enfrentar o mercado, diante das externalidades enfrentadas a todo momento pelas empresas, e em paralelo com as necessidades dos clientes por produtos e serviços de melhores qualidades, é que os gestores vêm buscando controlar custos visando a sobrevivência das empresas. A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a importância da gestão de custos numa empresa do segmento de prestação de serviços de exames diagnóstico por imagem para fins de tomada de decisão. A metodologia adotada na pesquisa foi de um estudo de caso, descritivo e qualitativo, baseado em livros, com dados coletados através de aplicação de questionário contendo trinta e quatro questões, de assinalar e abertas, direcionadas a uma diretora financeira envolvida na área de custos para decisão da empresa objeto de estudo. O estudo evidenciou que a empresa faz uso da contabilidade de custos como ferramenta de auxílio à gestão, principalmente na formação do seu preço de serviços. Entretanto, após feitas as análises, constatou-se que a utilização é limitada e que se perde grandes potencialidades da contabilidade de custos na tomada de decisão, controle de atividades e planejamento futuro e preventivo a aspectos externos.

Palavras-Chave: Contabilidade de Custos; Custos para Decisão; Controle.

1 INTRODUÇÃO

Com a alta competitividade no mercado, observada nos últimos tempos em todas as áreas e ao passo que os clientes buscam por produtos e serviços de boa qualidade e melhores preços, as empresas obrigam-se a atender às exigências para permanência no mercado e com o desafio de aplicar preços suficientes para cobrir seus custos e despesas e apresentar um retorno ao empreendimento.

¹Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas ESUDA. Este artigo é a adaptação do Trabalho de Conclusão de Curso de 2019.1 selecionado para publicação.

²Mestre em Ciências Contábeis pela UNB/UFRN. Coordenador e professor de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Humanas ESUDA.

Os gestores, por sua vez, independente do ramo de atividade ou do porte da empresa, devem ter como ferramenta a tomada de decisão, conforme Martins (2003, p.21) discorre que “a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais”. É neste momento que a contabilidade deixa de servir como técnica e assume função relevante no processo de tomada de decisão, tendo em vista que essas empresas necessitam de estratégias eficientes e capazes de tornar real a sobrevivência no ambiente competitivo. O autor afirma ainda que devido ao crescimento das empresas, o que acarreta um distanciamento do administrador no controle minucioso de setores e atividades, surge então, o interesse e uso da contabilidade de custos como ferramenta gerencial. A contabilidade gerencial surge da necessidade de informações confiáveis e trabalhadas de uma forma que possibilitem a tomada de decisão, em relação a capacidade produzida ou à fixação de preços de vendas, quando a informação gerada a partir da gama de dados existentes, chega ao ponto de verificar a lucratividade de seus produtos e/ou serviços.

A escolha da empresa estudo de caso do segmento da prestação de serviços de diagnóstico por imagem, justifica-se pelo fato de envolvimento do autor como colaborador da respectiva empresa. Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo geral analisar como uma empresa prestadora de serviços do segmento de diagnóstico por imagem localizada na Região Metropolitana de Recife (RMR) utiliza a contabilidade de custos em sua gestão. Desta forma, surge o seguinte questionamento de pesquisa: Como uma empresa do segmento de diagnóstico por imagem está considerando a gestão de custos em seu processo de tomada de decisão?

Sobre a contabilidade de Custos, Vanderbecke Nagy(2001), em sua literatura aborda que ela fornece os dados detalhados sobre os custos que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar o futuro, e as informações que permitem à gerência alocar recursos para as áreas mais eficientes e rentáveis da operação. Diante disso, torna-se essencial a utilização das análises como a do ponto de equilíbrio, margem de contribuição, margem de segurança e alavancagem na

relação custo, volume e lucro, para fins de identificação dos desperdícios e a melhora contínua da atividade empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Noções Introdutórias

A contabilidade, de acordo com Marion (2003), é o grande instrumento que auxilia gestores na tomada de decisão. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem para a tomada de decisão. A contabilidade utiliza os eventos e suas transações como dados úteis aos administradores e seus usuários, e a partir do processamento destas informações que se emitem demonstrativos financeiros e indicadores de desempenho, como exemplo, o custo operacional de uma fábrica ou de um serviço. A humanidade passou por diversas formas de lidar com seus bens, na maneira como os guardava, utilizava e registrava. E a contabilidade de custo surge exatamente deste âmbito, quando por volta do século XVIII, da Revolução Industrial, baseada na contabilidade financeira e geral, quando a contabilidade começou a servir de base para a estruturação de empresas comerciais, conforme relata Martins (2003, p.19), onde para a apuração do resultado de cada período, bem como o levantamento do balanço em seu final, bastava o levantamento dos estoques em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era extremamente simples.

Após este período, verifica-se um contador como peça fundamental, como o surgimento das indústrias, exigindo a elaboração de demonstrações contábeis com outra visão, com os valores de compras das empresas comerciais sendo substituídos por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados. E nesta incansável tentativa de se reinventar às mudanças globais que a contabilidade ao longo dos anos se moldou aos mais diversos tipos de empresas, adequando a sua ciência a novas técnicas de aplicação, trazendo as demonstrações para o mais próximo da realidade, como ratifica Leone (2006, p.19-20) ao complementar que a Contabilidade de Custos é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir

informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de avaliação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões. A combinação de dados monetários e físicos resulta em indicadores gerenciais de grande poder informativo.

Por um grande período, a contabilidade de custos pode ter sido impedida de ser utilizada em seu potencial máximo como afirma Martins (2017, p. 21), por haver uma preocupação principal com as situações externas e fiscais, o que tornava a contabilidade custos essencial para resolver problemas de mensuração de estoques, distanciando-a da administração, e por consequência, do foco decisório.

2.2 Contabilidade Gerencial

Como ferramenta essencial para a gestão de qualquer negócio, a contabilidade gerencial mede e relata informações financeiras e não financeiras que ajudam administradores na tomada de decisão para alcançar metas da organização, utilizam não somente para escolher ou implementar uma estratégia, como também a coordenar o projeto de seus produtos e serviços, decidir quanto a sua quantidade, precificação e formas de comercialização.

Para Padoveze (2009, p. 36):

Contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada como contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações que os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

Segundo, Garrison(2013), diferente da contabilidade financeira que emite seus relatórios com a preocupação de atender demandas dos agentes externos, a contabilidade gerencial, por não ter essa obrigação expressa de estar conformidade com regras externamente impostas, realiza, portanto, o papel de atender às necessidades internas da organização, focando nas decisões que afetam o futuro, dando relevância ao desempenho. O autor em sua literatura ainda menciona as atividades pilares da contabilidade gerencial:

A contabilidade gerencial ajuda os gerentes na realização de três atividades vitais: planejamento, controle e tomada de decisões. O planejamento

envolve estabelecer objetivos e especificar de que forma alcançá-los. O controle envolve feedback para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem. A tomada de decisões envolve selecionar uma ação dentre alternativas concorrentes.

Para abastecimento de informações que levem o gestor a tomar decisões coerentes sobre o negócio, a contabilidade gerencial se utiliza da contabilidade de custos.

2.3 Contabilidade de Custos

A contabilidade de custos surgiu da contabilidade geral ou financeira, pela necessidade de controle e avaliação dos custos nas indústrias, assim como, pela necessidade de tomar decisões em relação ao que, como e quanto produzir. A contabilidade de custos faz parte da contabilidade gerencial, por esse motivo não está presa aos requisitos legais ou fiscais, nem a convenções padronizadas. Crepaldi (2010) auxilia nesta afirmação quando enfatiza que:

Contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços. Ela tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisões. É voltada para a análise de gastos da entidade no decorrer de suas operações.

A contabilidade de custos planeja, classifica, aloca, acumula, organiza, registra, analisa, interpreta e relata os custos dos produtos fabricados e vendidos ou serviços realizados. Uma organização necessita ter uma contabilidade de custos bem estruturada para acompanhar e atingir seus objetivos em um mercado dinâmico e globalizado.

Para Cherman (2002) “A contabilidade de custos tem a finalidade de auxiliar na avaliação dos estoques; apuração dos resultados; controle das atividades produtivas e tomada de decisão”. Percebe-se que parte significativa das informações produzidas pela contabilidade de custos não se destina ao público externo, vale ressaltar que são informações gerenciais elaboradas para os empresários e administradores.

Para Leone (2010) a contabilidade de custos tem um olhar diferente no momento de produzir informações, sempre voltada às necessidades internas da empresa. Neste sentido, uma das principais finalidades da contabilidade de custos é auxiliar os gestores fornecendo informações de planejamento, controle e tomada de

decisão. E para se discutir questões de planejamento e controle faz-se necessário uma maior abrangência sobre os custos e como se comportam a partir da utilização dos métodos de custeio.

Ainda Leone (2006, p. 20) relata que:

Outra particularidade da contabilidade de Custos é que ela trabalha dados operacionais de vários tipos: os dados podem ser históricos, estimados (futuros), padronizados e produzidos. Aqui reside, também, uma das fortes vantagens da Contabilidade de Custos. Ela pode (e deve) fornecer informações de custos diferentes para atender as necessidades gerenciais diferentes. São muitas as necessidades gerenciais. Apenas como forma de atender a uma exigência didática, os estudiosos classificaram as necessidades gerenciais em três grandes grupos: 1. informações que servem para a determinação da rentabilidade e do desempenho das diversas atividades da entidade; 2. informações que auxiliam a gerência a planejar, a controlar e a administrar o desenvolvimento das operações; 3. informações para a tomada de decisões.

2.3.1 Objetivos gerais da contabilidade de custos

Leone (2006, p. 21) coloca como objetivos:

Os objetivos da Contabilidade de Custos serão fixados de acordo com as necessidades apresentadas pelos diversos níveis gerenciais. Embora o contador de custo não estabeleça previamente quais são os objetivos de sua atividade, a grande maioria dos estudiosos do assunto os estabelece apenas para atender as exigências de ordem didática, uma classificação de objetivos em três grandes grupos, já citados anteriormente. São eles: (a) o objetivo da determinação da rentabilidade, está num sentido bem amplo, que considera o desempenho da entidade e de seus componentes em todos os sentidos; (b) o objetivo que se traduz pelo controle dos custos das operações de cada atividade no sentido de minimizá-los pela comparação constante entre os dados previamente estabelecidos (como orçamentos, estimações e padrões) e os dados que realmente ocorreram. A procura pela redução de custos deve passar obrigatoriamente pela análise das causas das variações ocorridas. Tais causas sempre são decorrência de disfunções operacionais. O objetivo final é descobrir esses erros, avaliá-los economicamente e propor medidas corretivas; (c) o objetivo de fornecer informações, normalmente não recorrentes, aos diversos níveis gerenciais que as solicitam para atender a suas funções de planejamento e de tomada de decisões.

Baseado nisto, pode-se resumir como alguns principais objetivos da contabilidade de custos, além de permitir a avaliação dos estoques, para atendimento das legislações comercial e fiscal, seria de apurar o custo dos produtos ou serviços vendidos, dar suporte à tomada de decisão gerencial no que concerne a fixação do preço de venda, atender necessidade de controle e embasar orçamentos e elaborar projeções financeiras.

2.3.2 Conceitos básicos na contabilidade de custos

A contabilidade de custos trata dos gastos, sendo altamente relevante identificar a diferença entre eles, pois apesar dos gastos, num conceito amplo, estar conceituado em Martins (2010, p. 25) como todo sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço, pode se subdividir em despesa e custo, dependendo do envolvimento com a atividade, justificando que, “Custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”, ou seja quando envolvido na atividade de elaboração.

Alguns destes gastos envolvidos na produção a medida que determinada atividade aumenta ou diminui, o custo também aumentará ou diminuirá, porém também poderão haver os custos de atividade que não se alteram independentemente da quantidade produzida ou serviço prestado. Para fazer tais distinções, Garrison (2013) revela alguns conceitos a respeito de custos variáveis, fixos e mistos:

Um custo variável varia, no total, em proporção direta a mudanças no nível de atividade. Para um custo ser variável, ele tem que ser variável em relação a algo, que é a sua base de atividades. Uma base de atividades é a medida de qualquer coisa que incorra em um custo variável; às vezes, é chamada de direcionador de custos. Algumas das bases de atividades mais comuns são horas de mão de obra direta, horas-máquina, unidades produzidas e unidades vendidas. Um custo fixo é um custo que permanece constante, no total, independentemente de mudanças, no nível de atividade, são exemplos depreciação quando linear, impostos sobre propriedade, aluguéis, salários de supervisores, salários administrativos e propagandas. Já os custos mistos conteriam elementos de custo fixo e variável.

Depois de estimados os custos fixos e variáveis, existem aspectos conceituais relevantes para este estudo envolvendo ferramentas de análise entre custo-volume-lucro, e para determinar esta relação, será preciso separá-los em custos diretos e indiretos, sendo assim, poderá trazer, principalmente os custos indiretos, uma maneira mais próxima de demonstrar seu envolvimento no processo, quando alocado na proporção correta. Assim, Horngren, Foster e Datar (1997), conceituam cada qual com sua característica.

Custos diretos são os custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo e que podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo). Custos indiretos de um objeto de custo são os custos que estão relacionados a um determinado objeto de

custo, mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo). Os custos indiretos são alocados ao objeto de custo através de um método de alocação determinado de rateio.

Este último, os custos indiretos, por não serem facilmente identificados tornam necessário a utilização de um critério de distribuição, conforme exemplifica Martins(2017, p. 79), “Todos os custos indiretos só podem ser apropriados, por sua própria definição, de forma indireta aos produtos, isto é, mediante estimativas, critérios de rateio, previsão de comportamento de custos etc.”

2.4 Método de Custeio

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000, p. 190), “métodos de custeio é uma ferramenta onde os gestores poderão ter uma visão ampla de todo processo de fabricação, podendo detectar determinadas falhas no processo e ao mesmo tempo podendo corrigir no andamento da produção para se obter resultado satisfatório.”O que leva maior proximidade à perfeição na apuração dos custos, e ainda diante da diversidade de produtos e serviços, a reduzir as distorções acarretadas pelas arbitrariedades cometidas no momento do rateio dos custos indiretos.

2.4.1 Custeio por Absorção

Conforme a literatura, o custeio por absorção verifica todos os custos envolvidos na produção do bem ou serviço, independente de fixos ou variáveis. Englobando além dos custos de produção como matéria prima, mão de obra e outros, os custos indiretos como manutenção, também serão rateados dentro do custo do produto seguindo o critério estabelecido, conforme ratifica VanDerbeck e Nagy (2001, p.407) quando diz que “Sob esse método, tanto os custos fixos quanto os custos variáveis de manufatura são atribuídos ao produto e nenhuma atenção em particular é dada para a classificação de custos como sendo fixos ou variáveis”.Martins(2010) explica a metodologia de aplicação do custeamento por absorção em três passos: 1º passo – separar custo e despesa, uma vez que a segunda não poder ser alocada aos produtos. 2º passo – Apropriar os custos diretos, por meio de identificação dos custos que estão diretamente relacionados ao

produto. 3º passo – Apropriar os custos indiretos, por meio de critérios de rateio, por serem não identificáveis de forma direta aos produtos.

Corroborando com isto, Neves e Viceconti (2003, p.33) diz que:

Custeio por absorção é um processo de apuração de custos, cujo objetivo é ratear todos os seus elementos (fixos ou variáveis) em cada frase da produção. Logo um custo é absorvido quando for atribuído a um produto ou unidade de produção, assim cada unidade ou produto receberá sua parcela no custo até que o valor aplicado seja totalmente absorvido pelo Custo dos Produtos Vendidos ou pelos estoques finais.

2.4.2 Custeio Variável

Método que utiliza somente os elementos variáveis para os custos dos produtos, indicado especialmente para controles gerenciais, ignorando os custos fixos, que são tratados como despesas. O custeio variável costuma ser uma ferramenta útil, pois apresenta pontos que podem ajudar na tomada de decisão, principalmente ao que consistem em alocar um fator limitador ou de escassez de produção, como objetivo de obter maior lucratividade. “Com base, portanto, no custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.”(Martins, 2017, p. 198).Custeio variável, para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 211), “é o método de custeio de estoque em que todos os custos de fabricação variáveis são considerados custos inventariais. Todos os custos de fabricação fixos são excluídos dos custos inventariais: eles são custos do período em que ocorreram”.O quadro 1 destaca semelhanças e diferenças entre os dois métodos.

Quadro 1: Comparação entre os métodos variável e por absorção

Custeio Variável	Custeio por Absorção
1 - Classifica os custos em fixos e variáveis.	1 - Não há a preocupação em classificar custos fixos e variáveis.
2 - Os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de produção.	2 - Os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de vendas.
3 - Aparentemente, sua filosofia básica alia-se aos preceitos geralmente aceitos de contabilidade, principalmente os fundamentos do regime de competência.	3 - Aparentemente sua filosofia básica contraria os preceitos geralmente aceitos de contabilidade, principalmente os fundamentos do regime de competência.
4 - Apresenta a contribuição marginal diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis do segmento estudado.	4 - Apresenta a marginal operacional diferença entre as receitas e os custos diretos e indiretos do segmento estudado.
5 - O custeamento variável destina-se a auxiliar, sobretudo, a gerência no processo de planejamento e de tomada de decisões.	5 - O custeamento por absorção destina-se a auxiliar a gerência no processo de determinação da rentabilidade e de avaliação patrimonial.

6 - Como o custeamento variável trata dos custos diretos e variáveis de determinado segmento, o controle da absorção dos custos da capacidade ociosa não é bem explorado.	6 - Como o custeamento por absorção trata dos custos diretos e indiretos de determinado segmento, sem cogitar de perquirir se os custos são variáveis ou fixos, apresenta melhor visão para o controle da absorção dos custos da capacidade ociosa.
---	---

Fonte: **Martins (2010)**.

De acordo com o Quadro 1, existem comparações entre os dois métodos de custeio variável e custeio por absorção, cabendo à organização adequar-se aos métodos que utilizarão para melhorar seu desempenho.

Desta maneira, ao demonstrar as semelhanças e diferenças entre dois métodos de custeio, segundo Martins (2010), confirma-se que eles são complementares, devido ao fornecimento de informações para a tomada de decisão e também atendem aos princípios contábeis e fiscais. Com isso, entende-se que uma junção dos métodos de custeio variável e por absorção pode trazer uma possibilidade ainda maior de identificar os gastos da empresa e, a partir delas, usá-las na tomada de decisão.

2.5 Custo X Volume X Lucro (CvL)

Uma maneira de medir a influência sobre o lucro, é o estudo das relações entre Custos, Volume e níveis de atividade e Receitas. Segundo Crepaldi (2010), a análise do custo-volume-lucro (CVL) é uma ferramenta importante no planejamento de curto prazo, porque explora o relacionamento existente entre as quatro principais variáveis: Custo, Receita, Volume de saídas e Lucro. Com base no autor as três grandes importâncias desta análise se baseiam em tomada de decisão, planejamento e controle. Método que traz à tona questão como, fabricar ou comprar, introduzir ou não determinada linha de produto, determinação de preço de venda, projeção de lucro, facilitadora de elaboração de orçamentos, assim como a indução à redução de gastos.

É a maneira de projetar o lucro que seria obtido a diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações de preço de venda, nos custos e em ambos. É baseada no custeio variável e, a partir dela pode-se estabelecer qual a quantidade mínima que a empresa deverá produzir e vender para que não decorra um prejuízo, O custeio

variável, por sua vez é um método que se utiliza do cálculo de margem de contribuição e ponto de equilíbrio, facilitando assim, o controle. Para Garrison (2013), a análise de CVL é uma ferramenta poderosa que ajuda os gerentes a compreenderem as relações entre custo, volume e lucro, se concentrando em verificar como os lucros são afetados pelos cinco fatores, enumerados pelo autor, como sendo:

1. Preço de Venda.
2. Volume de vendas.
3. Custos variáveis por unidade.
4. Total de custos fixos
5. Mix de produtos vendidos

A análise do CVL de acordo com Horngren et. al. (2000) pode ser usada para examinar como várias alternativas de simulação levadas em consideração por um tomador de decisão afetam o lucro operacional. Dentre os recursos que a contabilidade de custos para decisão nos oferece, coloca-se em destaque os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e alavancagem, que dará o suporte necessário.

2.6 Margem de Contribuição

Sobre a margem de contribuição, Souza e Rocha (2010) conceituam-na como o excesso do preço de venda líquido em relação aos custos e despesas variáveis, destinando-se a amortizar os custos e despesas fixas e a formar o lucro da empresa. Ressaltam que essa definição se aplica a cada produto ou família de produtos, às unidades de negócio e à empresa toda. No que concerne ao cálculo da margem de contribuição.

Martins e Rocha (2010) defendem que da receita bruta sejam deduzidos os impostos para se obter a receita líquida e que deste valor devem ser descontados os custos e despesas variáveis para mensurar a margem de contribuição de cada produto. A distinção entre os custos fixos e variáveis é o que fundamenta o conceito

de margem de contribuição, que em sua abordagem fornece aos gestores uma espécie de demonstração de resultado que auxilia no planejamento, controle e tomada de decisão. A margem de Contribuição pode ser obtida por meio da fórmula a seguir:

$$\text{Margem de Contribuição (MC)} = \text{RL} - (\text{CV} + \text{DV}).$$

Onde,

RL = Receita Líquida

CV = Custos variáveis

DV = Despesas variáveis

Baseado nestes conceitos, verifica-se que a não inclusão dos custos e despesas fixas no cálculo da margem de contribuição, é decorrente da necessidade de se conhecer qual a real contribuição de determinado produto ou serviço, e a partir desta margem criar-se indicador de até quando de custo fixo suporta aquele determinado produto, para que não incorra em prejuízo.

2.6.1 Margem de contribuição com fator limitante

A tomada de decisão não podendo se apoiar somente sobre o aspecto de ambiente perfeito que trabalhe em sua totalidade, deverá considerar, que fatores que influenciam na sua produção ou atividade, muitas vezes são de recursos escassos, logo tornando-se fatores que limitam a sua capacidade produtiva. Essa limitação por exemplo, pode ser resultado de uma quebra de uma máquina produtiva, limitando as horas-máquina, ou até mesmo a limitação de matéria-prima, no mercado.

Segundo Martins (2017, pag.196):

Quando não há limitação na capacidade produtiva, mais rentável é o produto/serviço que apresentar maior margem de contribuição por unidade. Quando existir algum fator de limitação, mais rentável será o produto/serviço de maior margem de contribuição decorrente do fator limitante da sua capacidade produtiva.

Martins corrobora com a ideia de que quando a empresa estiver operando abaixo do limite de sua capacidade normal, a empresa deverá buscar incentivar as

vendas dos produtos que proporcionarem as melhores margens de contribuição, mesmo que afetadas pela limitação, pois, assim poderá suprir mais rápido seus custos e despesas. É importante frisar que nem sempre o produto ou serviço que oferecer menor margem de contribuição, na ocasião de limitação de fatores, será o ideal para ser sacrificado.

2.7 Ponto de Equilíbrio

Saber quanto se precisa faturar, antes de saber o quando lucrar torna-se primordial, quando alinhado ao que se chama ponto de equilíbrio da empresa, o lucro só virá depois que a margem de contribuição ultrapassar o ponto de equilíbrio. Servindo de suporte a esta definição. Padoveze (2010) traz, queo ponto de equilíbrio em quantidade, objetiva determinar a quantidade mínima que a empresa deve produzir e vender, tendo como lucro-alvo zero. Abaixo dessa quantidade de produção e vendas, seguramente a empresa operará com prejuízo.

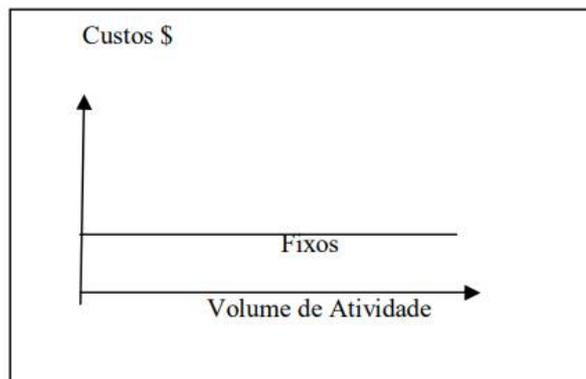
Segundo Atkinson et al. (2000, p. 193), o ponto de equilíbrio corresponde ao nível em que o volume de vendas cobre os custos fixos dos recursos comprometidos, ou seja, o momento em que a empresa começa a contabilizar lucro será quando as vendas superarem o Ponto de Equilíbrio. A análise do ponto de equilíbrio é importante por mostrar o empenho necessário para que se comece a obter lucro, influenciando nas decisões gerenciais de viabilidade de um empreendimento.

Segundo Martins (2017, p.257), “O ponto de equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura – Break – even point) nasce da conjugação dos custos e despesas totais com as Receitas totais.” Sendo: CF – Custo Fixo, DF – Despesa Fixa e MCU – Margem de Contribuição unitária.

Ainda segundo o autor a fórmula para encontrar o ponto de equilíbrio se dá por:

$$PE = (CF + DF) / MCU$$

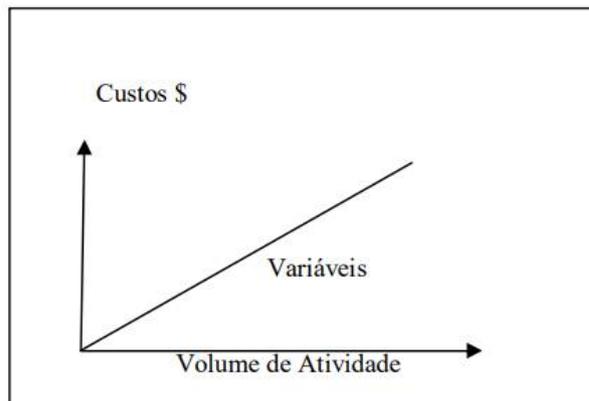
Gráfico 01: Representação gráfica de custos Fixos



Fonte:(MARTINS, 2006, p.255)

Ainda segundo o mesmo autor, para os custos variáveis obtemos um comportamento exatamente inverso, ou seja, os custos e despesas variáveis acompanharão o volume de produção de maneira praticamente linear. Abaixo segue representação gráfica:

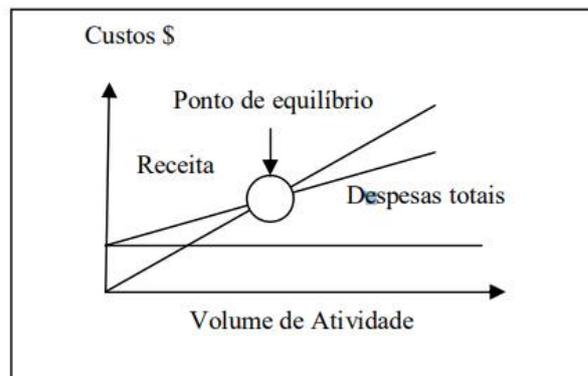
Gráfico 02: Representação gráfica de custos variáveis



Fonte:(MARTINS, 2006, p.255)

Uma das formas de melhor compreender os conceitos de ponto de equilíbrio é utilizando a análise gráfica. Veja o gráfico 3: ponto de equilíbrio abaixo onde o ponto de intersecção das retas de receitas totais e despesas totais representam o ponto de equilíbrio, onde receita total se iguala à despesa total. Observe que a área acima do Ponto de equilíbrio representa o lucro assim como a área abaixo representa o prejuízo. Ainda será importante notar que independente das variações possíveis existentes os custos fixos permanecem intactos.

Gráfico 03: Representação gráfica de custos variáveis



Fonte: (MARTINS, 2006, p.258)

2.8 Margem de Segurança

Mais um indicador relevante, originada da gestão de custos, será a Margem de segurança, que representará o volume de vendas que superará as do ponto de equilíbrio. Equivale a responder o seguinte questionamento: Quanto as vendas podem oscilar, em unidades ou em valor, sem que a empresa não opere em prejuízo? Com relação a Margem de Segurança, Garrison (2013) relata que é o montante de vendas orçado ou efetivo acima do volume de vendas do ponto de equilíbrio. É o valor no qual as vendas podem cair antes de serem incorridas como prejuízo. Quanto mais alta a margem de segurança, menor o risco em não alcançar o ponto de equilíbrio.

Acerca disso, Silva e Lins (2017) argumentam que a Margem de Segurança é o intervalo existente entre o volume de unidades vendido e aquele relativo ao ponto de equilíbrio. Então, supondo que determinada empresa venda 100 unidades e que para alcançar seu ponto de equilíbrio sejam necessárias 80 unidades, conseqüentemente a sua margem de segurança será de 20 unidades. A fórmula da margem de segurança pode ser expressa por:

$$MS = V - V_{pe}$$

Sendo, MS -Margem de segurança, V – Vendas e V_{pe} – Vendas do Ponto de equilíbrio.

2.9 Alavancagem Operacional

Partindo do princípio, que o termo alavanca remete a uma ferramenta que multiplica a força, na contabilidade não será diferente. A alavancagem operacional atuará como uma multiplicadora do resultado. Crepaldi (2010), conceitua como sendo um índice que relaciona o aumento percentual nos lucros com o aumento percentual na quantidade vendida em determinado nível de atividade.

Assim sendo, o grau de alavancagem operacional é uma medida, que busca quanto, em variação percentual, no volume de venda afetará os lucros. É calculado dividindo-se a margem de contribuição pela receita operacional líquida, ou ainda pela fórmula abaixo:

$$GAO = \Delta\% L / \Delta \% RL$$

Sendo,

GAO – Grau de alavancagem operacional

L – Lucro da empresa

RL – Receita Líquida de Vendas

O grau de alavancagem conforme descrito, terá como objetivo verificar qual o impacto que a variação percentual das vendas terá o lucro, significa o quanto a empresa consegue aumentar o lucro através da atividade operacional, basicamente em função do aumento da sua margem de contribuição e manutenção dos custos fixos.

O efeito de alavancagem ocorre pelo fato de que os custos fixos são distribuídos por um volume maior de produção, fazendo com que o custo unitário da mercadoria seja reduzido

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a palavra método significa o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Para a realização deste estudo, quanto aos objetivos, a pesquisa será exploratória, por se tratar da utilização de análise de exemplos, material bibliográfico e entrevista, quando Gil (2002) afirma que pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno ou assunto. Ainda segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento para depois planejar uma pesquisa descritiva. Por se tratar de uma pesquisa com coleta de dados, com interpretações de seus significados, o estudo apresenta uma abordagem qualitativa.

Para consecução do objetivo proposto far-se-á uma pesquisa com procedimento de coleta de dados baseado em bibliografias, que segundo Lakatos e Marconi (2001), o procedimento bibliográfico trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas e publicações avulsas em imprensa escrita. Além deste meio, para obtenção de dados a serem analisados, será aplicado um questionário na empresa para dar maior embasamento quanto ao perfil de seus gestores, bem como da utilização dos custos na tomada de decisão.

4 ANÁLISE DE DADOS / RESULTADOS.

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa e a análise referente a estes dados.

A empresa em estudo situa-se na região metropolitana do Recife (RMR) e atua no segmento de saúde, com a prestação de serviços de diagnóstico por imagem, constituída por sociedade limitada com integrantes familiares e pelo corpo médico da empresa. Pretendeu-se analisar como se comporta a contabilidade de custos e sua influência na tomada de decisão da empresa. A coleta de dados deu-se no mês de abril de 2019, por meio de uma entrevista estruturada com a aplicação de um questionário contendo 34 questões, das quais 13 contemplam o porte e a atividade da empresa, bem como o perfil do entrevistado, e as 21 questões restantes voltadas aos custos, sendo 7 referente às práticas de custos adotadas na empresa e as 14 restantes com relação a custos para tomada de decisão.

As questões serão avaliadas individualmente e relacionadas quando assim forem necessários para obtenção das respostas suficientes ao questionamento inicial de pesquisa.

4.1 Informações Gerais da Empresa e do Entrevistado

A empresa objeto do estudo de caso tem 40 anos de atividade no mercado, com duas filiais instaladas e em pleno funcionamento, sendo gerenciadas pela mantenedora matriz, composta por 292 colaboradores. A empresa do segmento de diagnóstico por imagem, identifica seus principais serviços prestados como sendo exames de Ultrassonografia, Densitometria Óssea, Mamografia digital, Tomografia computadorizada, Ressonância Magnética, Punção, Raio-x e Medicina Nuclear. Com um Faturamento anual entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões, enquadra-se como empresa de médio porte segundo o BNDES.

Com relação aos concorrentes, a empresa se auto avalia como acima dos principais concorrentes. A entrevistada, ocupava cargo de Diretora Administrativa há 35 anos e em 2019 assume o cargo de Presidente, com formação acadêmica em Engenharia química, afirma que tem um conhecimento suficiente a respeito da gestão de custos, e mesmo não havendo um setor de controle e estudo exclusivo de custos, a entrevista é a pessoa que tem o domínio sobre cada atividade realizada dentro da empresa, e a pessoa mais próxima do estudo, controle e tomada de decisão baseado nos custos.

4.2 Sobre as Práticas da Utilização dos Custos

Dando início à análise dos dados constantes no questionário, com abordagem inicial quanto ao grau de conhecimento a respeito da utilização de custos na empresa; a entrevistada demonstrou noções básicas de utilização de custos e respondeu que utiliza custos quando reconhece o quanto gastou na realização de um exame desde a entrada do paciente na clínica até a conclusão com a efetiva entrega do resultado, ou quando elabora a tabela de preços. Segundo Martins (2010),

o custo é um gasto reconhecido como tal, ou seja, como custo no ato da utilização de bens e serviços para criação de um produto ou execução de um serviço. No processo de criação de um produto ou serviço estão inseridas várias etapas de variações conceituais e tangenciais do patrimônio da entidade. Neste sentido, a matéria-prima como sendo primeiramente um gasto, passa a ser um investimento até que saia da estocagem para sua utilização na criação de um bem, surgindo assim a forma conceitual de custo. Quando questionada pela existência de um setor ou departamento responsável pelo estudo de custos dentro da instituição, foi verificado que não há uma unidade organizada para aprimoramento nesta área.

A segunda abordagem do questionário procurou extrair respostas sobre os métodos de custeio e de como são controlados dentro da empresa. A presidente afirmou que há uns 20 anos admitiu como o custeio mais próximo da realizada aplicada na empresa o Custeio variável, considerando a separação entre os custos fixos e variáveis. A entrevistada citou ainda, gastos com pessoal, água, luz, seguros, manutenção de equipamentos médicos, aluguel, lavanderia como alguns de seus custos fixos e como variável, os honorários médicos, materiais e medicamentos de exames, e materiais como papel, capas e envelopes para laudo destinados à finalização do serviço, com a entrega do resultado. Evidenciou-se com isto, um segundo indício do envolvimento de custos no suporte de apuração dos gastos para realização do serviço.

Buscou-se obter informações a respeito de ferramentas utilizadas para registro dessa apuração e em resposta, relatou: “Além de ter tudo anotado em cadernos mensais, trabalhamos com planilhas de Excel e possuímos como base de dados um sistema integrado da ÁvilaSystems.”

No entanto, quando da abordagem dos custos diretos e indiretos, a empresa afirma não realizar separação dentre eles, portanto, não os cita. E ainda, anula o questionamento sobre utilização de critérios de rateio utilizados, por não haver ao menos a preocupação em evidenciar seus custos indiretos e por departamento.

4.3 Análise sobre Custos para Tomada de Decisão

A respondente admite conhecimento sobre sua margem de contribuição ao citar a relação entre o valor de seus serviços e os custos e despesas variáveis envolvidos no processo. Em seguida, quando questionada sobre a possível utilização da margem de contribuição, a empresa somente assinalou a importância deste conhecimento para identificação de seus melhores serviços, excluindo outras possibilidades, como verificar a contribuição para amortização gastos fixos ou na formação de lucro, sobre sua utilização para seleção dos serviços que merecem ser incentivados ou reduzidos, como alternativa de demonstrar seu resultado, não considerando os custos fixos para fins de gestão, ou quando para resolver problemas de não realização de determinado serviço por restrições ou limitações. Sobre esta última, quando perguntado da incidência de casos de limitação ou eventuais ocorrências, relatou que, “Em maio de 2018, houve a greve dos caminhoneiros – momento de paralização no país - que por motivos de deslocamentos e segurança ocasionou uma diminuição dos pacientes, e ainda neste ano de 2019, no mês de março, fizemos a troca de 1 equipamento de Ressonância Magnética por uma versão melhor e a instalação da mesma durou em média 15 dias, passamos este período atendendo em uma única máquina e perdemos muito faturamento”.

Martins (2017, p. 196) corrobora a ideia de quando a empresa estiver operando abaixo do limite de sua capacidade normal, a empresa deverá buscar incentivar as vendas dos produtos que proporcionarem as melhores margens de contribuição pelo fator de limitação; assim poderá suprir mais rápido seus custos e despesas. Uma vez que a empresa afirma não utilizar a margem de contribuição a este favor, contribui para possíveis perdas de resultados que poderiam ser alcançados se fossem consideradas as vantagens da utilização deste indicador.

Segundo a administradora, a empresa não se apropria do custeio por atividade, porém reconhece ter noções de atividades que não agregam valor, mas não lista exemplos.

Na formação dos preços dos exames, a empresa considera a apuração dos custos como fator de alta relevância, ficando acima do fator cliente, considerando o

fato de saber quanto o paciente está disposto a pagar pelo serviço como relevante para formação dos preços. Ainda sobre a determinação de valores de venda do serviço, foi mencionado um critério externo muito relevante para confecção do preço final, quando da utilização de manuais e revistas como o da mencionada CBHPM – Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos, uma revista publicada periodicamente com valores já fixados contratualmente abordando valores limites de honorários médicos, formados pelos termos conhecidos como Porte, equivalente a relevância e complexidade do procedimento, UCO – Unidade de Custo operacional, onde estariam incluídos custos básicos para realização do exame e o Filme referente a quantidade fixada de utilização do material para cada procedimento.

Acerca disso, Martins (2010) afirma que para a fixação do preço de venda é indispensável o conhecimento acerca dos custos inseridos na obtenção de um produto, porém é uma tarefa que exige dados além dos custos, sendo necessário uma gama de informações sobre o mercado a que se destina (grau de elasticidade, preço da concorrência, preço de produtos substitutos, marketing, etc.), para que dessa forma possa se utilizar dos informes internos e externos visando o auxílio para decisão mais correta.

A respeito da lucratividade do negócio, foi perguntado a respeito do Custo, Volume e Lucro (CVL) e baseado na resposta, notou-se que a empresa para fins de não incorrer em prejuízo, utiliza-se do cálculo do ponto de equilíbrio para determinação da quantidade mínima de exames a serem realizados no mês, bem como a preocupação com o equilíbrio econômico e financeiro, determinando respectivamente a quantidade mínima de exames para obter resultado almejado e honrar seus gastos. No entanto, a empresa deu indícios de que apesar de interessada, não domina ainda noções sobre a sua margem de segurança e seu percentual de alavancagem operacional. O que torna, o conhecimento sobre o ponto de equilíbrio com potencial limitado, uma vez que não se utiliza ferramentas que venham a garantir melhores resultados, se utilizados como ferramenta de gestão.

5 CONCLUSÃO

Após as análises realizadas e pela entrevista estruturada em questionário aplicado, que serviu como fonte de informações verídicas a respeito da empresa objeto do estudo de caso, foi possível alcançar o objetivo geral do estudo: A empresa é do segmento de diagnóstico por imagem e localiza-se na Região Metropolitana de Recife (RMR) e utiliza a contabilidade de custos como ferramenta de gestão.

Sobre os objetivos oriundos ao geral, foi possível identificar o método de custeio utilizado na empresa. Por se tratar do método de custeio variável, voltados à identificação dos custos variáveis e fixos e como essa abordagem dar suporte a decisões internas da empresa, verificou-se que são produzidas informações relevantes que permitem uma melhoria nos planejamentos de âmbito interno, como por exemplo o conhecimento sobre a quantidade mínima de realização de cada exame para que possa honrar os gastos, ou como a contribuição que cada exame pode oferecer ao serviço, uma vez que não há interesse limitado em somente atender à legislação tributária para uso externo, mas sim de esfera gerencial.

Como segundo objetivo, buscou-se verificar a relevância que tem a contabilidade de custos na tomada de decisão, atentando para o fato de que a adoção de custos como ferramenta gerencial deve não somente controlar as informações, como principalmente tornar possível o planejamento futuro, no auxílio da formação do preço de venda do serviço, do qual também depende de informações externas, como exemplos, normas específicas do segmento de atividade como a consulta de mercado no que se refere ao preço máximo suportado pelo cliente.

Verificou-se que a empresa utiliza a contabilidade de custos e desta forma consegue conhecer sua margem de contribuição unitária dos exames e usa esta informação para aplicabilidade na formação de preço, e ainda por saber identificar seu ponto de equilíbrio, dando um primeiro passo à um nível de decisão com fundamentos e alicerces que deverão ser aplicados no futuro, como na abordagem de sua margem de segurança e percentual de alavancagem operacional.

No entanto, é válido tornar consciente, que por utilizar de maneira limitada os custos para decisão, perde-se potenciais indicadores de melhoria, pela não

apuração de seus custos diretos e indiretos, o que acarreta uma distorção da realidade, bem como a má utilização da margem de contribuição para determinados aspectos da empresa, acarretando em perdas de ganhos, por exemplo na amortização de seus gastos fixos, na elaboração de um plano estratégico para aumento do lucro, baseado na contribuição de seus melhores grupos de procedimentos, e na identificação dos que podem ser incentivados ou até mesmo cortados. E apesar de conhecer seu ponto de equilíbrio, estágio de lucro zero, ainda não o coloca como essencial dentro do planejamento futuro da empresa. A utilização emergente de indicadores como margem de segurança e alavancagem operacional deve ser considerada.

O presente estudo possui suas limitações por se tratar apenas de um estudo de caso aplicado em uma empresa de serviços. Porém, o mesmo se torna relevante à medida que evidenciou a importância da utilização do controle dos custos de forma gerencial, fornecendo embasamentos teóricos que contribuem para um melhor planejamento e conseqüentemente uma melhor gestão e controle. É recomendado para os próximos estudos uma averiguação mais profunda dos relatórios financeiros de empresas, analisando números, gráficos e dados para assim verificar os resultados periódicos provenientes da utilização desse modelo de gestão, bem como promover sua continuidade visando dessa forma a otimização dos processos da entidade. E ainda, a extensão do estudo para demais instituições do segmento na Região Metropolitana do Recife.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R.S. & YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHERMAN, Bernardo C. **Contabilidade de custos**. Vem Concursos, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**.-5ª ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

GARRISON, Ray H. **Contabilidade gerencial [recurso eletrônico]**. Tradução: Christiane de Brito 14ª ed. dados eletrônicos – Porto Alegre: AMGH, 2013

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORNGREN, C.T., FOSTER G., DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, C.T., FOSTER G., DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro, 1997.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A , LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A , LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E., ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas** 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. Ed.São Paulo: Atlas, 2017.

NEVES, Silvério; VICECONTI, Paulo E. V.**Contabilidade de custos**.5ª ed. São Paulo: Frase, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e análises**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, R. N. S., LINS, L. S. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. 4ª ed. São Paulo: Atlas,2017.

SOUZA, B. C.,ROCHA, W. (2010). **Modelo de análise de lucro na logística: conceitos importantes para as decisões**.Revista Mundo Logística, 17(jul./ago).

VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F.**Contabilidade de Custos**. 4a ed. São Paulo: Pioneira,2001.