

Estratégias Colaborativas de Marketing

Aula 5

□ Principais Métodos de Custo

CONTABILIDADE DE CUSTOS É FERRAMENTA VITAL PARA EMPRESAS



Mentalidade empresarial
requer análise de resultados
financeiros antes de sugerir
algum procedimento novo

ERRO NO MÉTODO DE CUSTO DESTRÓI BOAS IDÉIAS

□ Principais Métodos de Custo

- Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (PCGA)
- Custo Baseado em Atividades
- Custo por Alvo
- Custo Baseado no Tempo

☐ Principais Métodos de Custo

✓ PCGA

- Custos indiretos são distribuídos sobre o custo direto do produto ou serviço

- ✓ Informação contábil é atrasada e pode ser distorcida
- ✓ Pouca relevância para planejamento e controle
- ✓ Decisões equivocadas



Abandono de
Produtos
Lucrativos

Insistência em
Produtos Não
Lucrativos

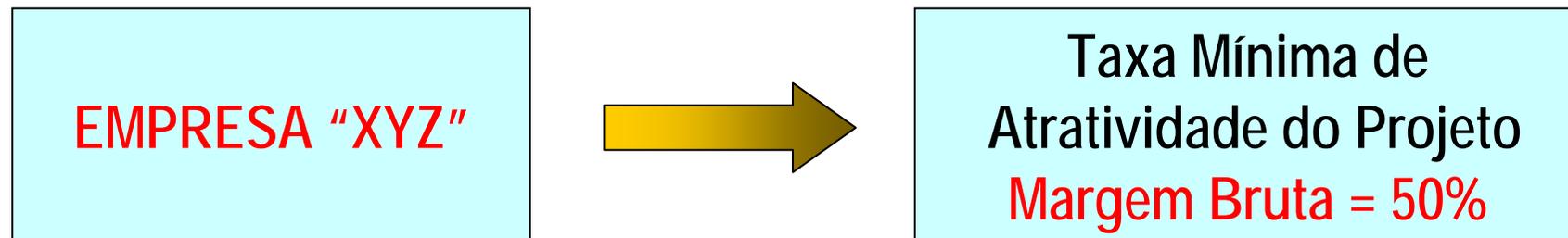
☐ Principais Métodos de Custo

PROBLEMA: OVERHEAD NÃO PODE SER DISTRIBUÍDO DE FORMA PADRONIZADA AOS PRODUTOS

- ✓ Método não é incorreto quando as máquinas e a operação são idênticas e os salários são próximos a média
- ✓ Método deixa de ser confiável quando:
 - Fábricas com máquinas grandes e pequenas
 - Trabalho bem pago e de baixo custo

□ Principais Métodos de Custo

EXEMPLO DE DECISÃO INCORRETA EM FUNÇÃO DO MÉTODO DE CUSTO



Subsidiária sugeriu a Matriz a aceitação de um projeto com menor taxa de atratividade por apresentar lucro real

☐ Principais Métodos de Custo

PROJETO

- ✓ Taxa Mínima de Atratividade: 50%
- ✓ Preço Unitário de Venda: R\$ 150
- ✓ Quantidade Vendida: 140.000 unidades
- ✓ Custos Unitários
 - Material: R\$ 90
 - Mão-de-Obra: R\$ 4
 - Overhead: R\$ 16

☐ Principais Métodos de Custo

PROJETO

- ✓ Investimento Inicial
 - Projeto e Desenvolvimento: R\$ 500.000
 - Instalação para o Produto e Preparação: R\$ 2.500.000

- ✓ Gastos Anuais
 - Comercialização e Vendas: R\$ 3.000.000
 - Administração e Planejamento da Produção: R\$ 1.000.000
 - Fretes Indiretos e Outros Custos do Produto: R\$ 2.000.000

☐ Principais Métodos de Custo

PCGA

✓ Custo Unitário

- Material: R\$ 90
- Mão-de-Obra: R\$ 4
- Overhead: R\$ 16
- Total R\$ 110

✓ Margem Bruta

- Preço de Venda: R\$ 150
- Custo de Produção: R\$ 110
- Margem Bruta: $(150-110)/150 = 27\%$

PROJETO REJEITADO

☐ Principais Métodos de Custo

APESAR DO PCGA, PROJETO APRESENTA LUCRO FINAL REAL

- ✓ Receita de Vendas: $140.000 \times 150 = \text{MMR\$ } 21,0$
- ✓ Custo Variável: $140.000 \times 90 = \text{MMR\$ } 12,6$
- ✓ Renda Anual: **MMR\$ 8,4**
- ✓ Custos Adicionais: **MMR\$ 6,0**
- ✓ Lucro Anual: **MMR\$ 2,4**
- ✓ Investimento: **MMR\$ 3,0**
- ✓ Pay Back: $\text{MMR\$ } 3,0 / \text{MMR\$ } 2,4 = 1,25 \text{ anos}$

PROJETO ACEITO

☐ Principais Métodos de Custo

SENSIBILIDADE

- ✓ Se o Investimento fosse superado em 50%, o Pay Back seria de 1,875 anos
- ✓ Se o ritmo do projeto fosse reduzido, de modo que o volume de venda e os esforços de venda administração e fabricação fossem de metade do previsto, o Pay Back seria de 2,5 anos

PROJETO ALTAMENTE LUCRATIVO

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NAS ATIVIDADES

- ✓ Custos devem ser alocados apenas aos projetos que neles incorram ao invés de distribuídos arbitrariamente para todos os projetos
- ✓ Custos são contraídos pelo uso do material e execução da atividade

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NAS ATIVIDADES: PASSO A PASSO

- ✓ Identificar as principais atividades (mapeamento de processos)
- ✓ Reorganizar o plano de contas de modo que as contas sejam agrupadas por atividades
- ✓ **Critério de Rateio:** identificar os formadores de custo de cada categoria de atividade (metros quadrados para prédios, número de funcionário para salários...)
- ✓ Designar a proporção do custo da atividade utilizada por cada projeto
- ✓ Adicionar os custos das atividades aos custos de material para os projetos
 - Exs.: Light (BU's) / Bozano (UC's)

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NAS ATIVIDADES: LIMITAÇÕES

- ✓ Análise das atividades da empresa é um exercício caro, consome tempo e pode atrapalhar a operação
- ✓ Exige equipamento de tecnologia caro e sofisticado
- ✓ Existência de arbitrariedade na alocação de despesas pode gerar imprecisão
- ✓ Revisão das categorias a cada mudança de estrutura
- ✓ Alternativa: Aplicar regra 80 / 20 (80% dos custos são gerados por 20% das atividades)

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO POR ALVO

- ✓ Cliente paga pelo sistema sem se importar com o custo de um componente
- ✓ Avaliação das características que o cliente estaria disposto a pagar e quanto estariam dispostos a pagar por elas
- ✓ Caminho inverso: calcular o custo permitido para toda a ação ou item que integra o custo das características que o cliente estaria disposto a pagar (margens dos revendedores, custo de distribuição, montagem), até chegar ao custo permitido para cada componente
- ✓ Custo do sistema permanece fixo

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO POR ALVO

- ✓ Se o custo do componente é maior do que o seu alvo, o item volta para pesquisa e desenvolvimento para reavaliação
- ✓ Se o custo alvo do componente não puder ser atingido, o custo de outro componente deverá baixar (lei da compensação)
- ✓ Mesmo quando o custo do componente estiver dentro do permitido, ele deve continuar sendo estudado buscando reduções que permitam margens de aumento em outros lugares

□ Principais Métodos de Custo

CUSTO POR ALVO

✓ Estreitamento das relações com:

CLIENTES

Investigar o preço
que pode ser
cobrado para quais
funções

DEPARTAMENTOS / INDIVÍDUOS

Compensações
exigem constante
análise e interação

FORNECEDORES

Insumos
contribuem de forma
significativa no
custo total

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO POR ALVO: LIMITAÇÕES

- ✓ Dificuldade de identificar se de fato o cliente vai pagar o preço “combinado” pelas atividades
- ✓ Método trabalhoso em função da análise constante de compensações
- ✓ Processo de negociação com fornecedores pode ser crítico

□ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

- ✓ Não há repasse de *OVERHEAD* para produtos e/ou projetos
- ✓ Dinheiro é investido para proporcionar retorno ao longo do tempo



- ✓ Foco na margem (renda unitária) implica que velocidade do produto através do sistema (unidades vendidas por mês) é constante e não afeta a renda mensal

□ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

PRODUTO "A"

Custo: R\$ 50
Preço de Venda: R\$ 100
Margem de Contribuição: R\$ 50
Margem de Contribuição (%): 50%

PRODUTO "B"

Custo: R\$ 50
Preço de Venda: R\$ 80
Margem de Contribuição: R\$ 30
Margem de Contribuição (%): 37,5%

QUAL O PRODUTO MAIS RENTÁVEL?

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

- ✓ Critério da margem de contribuição: "A" é melhor do que "B"
- ✓ Não há dados suficientes

PRODUTO "A"

Tempo de Produção: 12 horas
Margem de Contribuição: $50/12 = \text{R\$ } 4,17$

PRODUTO "B"

Tempo de Produção: 3 horas
Margem de Contribuição: $30/3 = \text{R\$ } 10$

"B" PRODUZ MAIS QUE O DOBRO DA RENDA DE "A" POR HORA

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

✓ Existem duas espécies de fluxos monetários

VARIÁVEL

- Valores que fluem para dentro e fora da empresa através de vendas de produtos ou projetos empreendidos
- Computado para produtos ou projetos

CONSTANTE

- Demais atividades necessárias para manter a empresa em funcionamento
- Não varia com as vendas
- Computado para a empresa como um todo

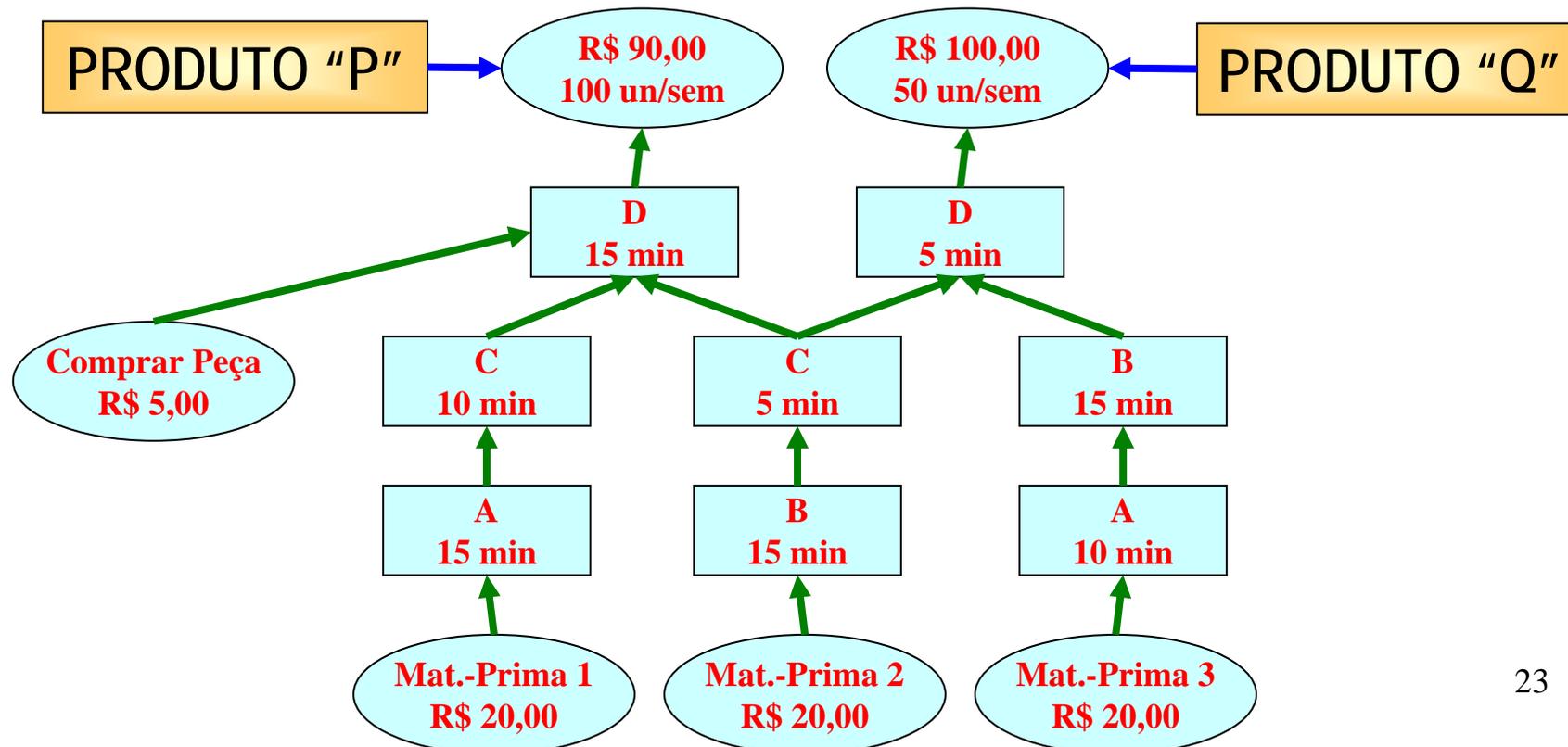
✓ Geração de fluxo monetário é a soma das contribuições de cada produto ou projeto (margem unitária x unidades vendidas)

✓ Resultado = Geração de Fluxo Monetário - Fluxos Constantes²²

Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

FLUXO MONETÁRIO COMO CRITÉRIO DE DECISÃO
CUIDADO: ANALISAR RESTRIÇÕES



☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

- ✓ Despesa Operacional: R\$ 6.000,00/semana
- ✓ 1 semana = 40 horas
- ✓ Minutos = Tempo de Processamento por unidade
- ✓ Dados para 1 unidade do produto

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

- ✓ Margem de contribuição
 - "P": R\$ 45,00 por unidade
 - "Q": R\$ 60,00 por unidade
- ✓ Renda para Produção
 - "P": $100 \times 45 = \text{R\$ } 4.500,00$
 - "Q": $50 \times 60 = \text{R\$ } 3.000,00$
 - Total: $\text{R\$ } 7.500,00$

LUCRO SUBADICIONADO: R\$ 7.500,00 - R\$ 6.000,00 = R\$ 1.500,00

□ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

ATIVIDADE	"A"	"B"	"C"	"D"
MIN / UN "P"	15	15	15	15
MIN / UN "Q"	10	30	5	5
MIN / 100 UN "P"	1.500	1.500	1.500	1.500
MIN / 50 UN "Q"	500	1.500	250	250
TOTAL DE MINUTOS NECESSÁRIOS	2.000	3.000	1.750	1.750

GARGALO: Semana de 40 = 2.400 minutos x Atividade "B" = 3.000 minutos

O QUE FAZER?

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

OPÇÃO DE PRODUTO "Q" (MARGEM ALTA)

- ✓ Produção
 - 50 unidades de "Q" (50 unidades)
 - 60 unidades de "P" (60 unidades)
- ✓ Geração de Fluxo Mensal
 - "P": 60 x 45 = R\$ 2.700,00
 - "Q": 50 x 60 = R\$ 3.000,00
 - Total: R\$ 5.700,00

PREJUÍZO SEMANAL: R\$ 5.700,00 - R\$ 6.000,00 = R\$ 300,00

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

SOLUÇÃO: ESCOLHER O PRODUTO QUE GERA A MAIOR RECEITA POR UNIDADE DE TEMPO

- ✓ Receita por unidade de tempo
 - "P": $45 / 15 = \text{R\$ } 3,00 / \text{minuto}$
 - "Q": $60 / 30 = \text{R\$ } 2,00 / \text{minuto}$

- ✓ Produção
 - 100 unidades de "P" = 1.500 minutos
 - 30 unidades de "Q" = 900 minutos

☐ Principais Métodos de Custo

CUSTO BASEADO NO TEMPO

- ✓ Geração de Fluxo Monetário
 - "P": $100 \times 45 = \text{R\$ } 4.500,00$
 - "Q": $30 \times 60 = \text{R\$ } 1.800,00$
 - Total: $= \text{R\$ } 6.300,00$

LUCRO SEMANAL: $\text{R\$ } 6.300,00 - \text{R\$ } 6.000,00 = \text{R\$ } 300,00$

PRODUTO COM A MENOR MARGEM PROPORCIONA MAIOR LUCRO