

Apevi

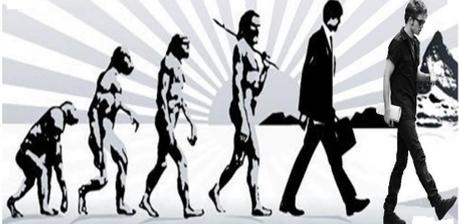
**Gestão de Custos
Voltada para Resultados
no seu Negócio**

Apevi

MARCELO DA SILVA – 48 anos
Bacharel em Ciências Contábeis 1991-Univali
Pós-Graduação:
Contabilidade Gerencial e Controladoria 1996-Unerj
Mestrado em Educação 2006-Furb
Pós-Graduação:
MBA em Consultoria e Gestão de Negócios 2015-Univali
Professor Universitário desde 1996
Coordenador de Curso por 7 anos (2007 a 2014)
Consultor para Custos e Gestão Financeira

Apevi

EVOLUÇÃO



Apevi

EVOLUÇÃO



Do primeiro projeto até 1996, o Fusca teve cerca de 2.500 mudanças

Apevi

EVOLUÇÃO



Apevi

EVOLUÇÃO

**MAIOR MONTADORA DE CARROS DO MUNDO.....
VENDER NO BRASIL??????
PORQUE?????????**



Apevi

Preço e Valor

Preço é um valor definido para um produto.
Trata-se, portanto, de uma **perspectiva interna**.

Valor é o preço que o mercado está disposto a pagar pelo benefício percebido.
Esta é, então, uma **perspectiva externa**

O que é elementar e básico no valor percebido?

O que é o esperado?

O que é o desejado?

O que pode ser feito para exceder?

Apevi

Definição de Preços

Seqüência lógica para o apreamento:

1. Definição da segmentação ou posicionamento;
2. Definição dos objetivos de preço;
3. Análise das condições internas e externas;
4. **Definição do método de formação do preço.**

Antes $P = C + D + L$ onde C = Custo
D = Despesa
L = Lucro

Agora $L = P - (C + D)$

Lucro possível é o que o mercado paga, menos os custos e despesas

Custos

Custo é um gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; o custo também é um **gasto**, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Custos x Despesas

Custo = quando o objetivo do gasto é o produto, mercadoria ou o serviço;

X

Despesa = quando o objetivo do gasto é a receita ou a manutenção das atividades (operação)

Custos x Despesas

Custo

Despesa

Contextualizando

- **Revolução Industrial -> 1760 até algum momento entre 1820 e 1840 - Contabilidade de custos**
- **identificar, mensurar e informar os custos dos produtos, mercadorias e serviços**

Contextualizando

- gastar o mínimo possível/reduzir seus desperdícios
- preço de venda é determinado pelo mercado
- moeda estável
- os produtos não têm grandes diferenciações
- vantagem competitiva é alcançada pelo custo

Classificação dos Custos

Directibilidade

- ✓ **Custos Diretos** são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos
 - Facilidade de **ALOCAÇÃO**
- ✓ **Custos indiretos** alocação tem de ser feita de maneira estimada
 - Exige critério de **RATEIO**

Classificação dos Custos

Variabilidade

- ✓ **Custos Fixos** independem do volume de produção;
- ✓ **Custos Variáveis** mantêm uma relação direta com o volume de produção;



CUSTOS INDUSTRIAIS

CUSTO INDUSTRIAL = MATÉRIA PRIMA + MÃO DE OBRA

- **MATÉRIA PRIMA** : INSUMOS GASTOS PARA PRODUÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS; MENSURAR OS CONSUMOS;
- **CUSTOS DE MATÉRIAS PRIMAS** : R\$ COMPRA MENOS IMPOSTOS (CREDITA NA ENTRADA E PAGA NA SAÍDA)
- **DESPERDÍCIOS DE MATÉRIAS PRIMAS (CONFEÇÃO 27,50%)**
- **FICHA TÉCNICA DO PRODUTO**

• Exemplos práticos



COMÉRCIO VAREJISTA

COMPETITIVIDADE

RAMO AUTOMOTIVO

COMPETITIVIDADE

RAMO ALIMENTÍCIO

R\$ 0,05 P/UNIDADE VENDIDA

RAMO TEXTIL

DIVERSIDADE

• Exemplo prático

CONFECÇÃO

CONSUMO DE MATÉRIAS PRIMAS

PRODUTOS			6050
CÓDIGO	DESCRIÇÃO	UNID.	CONSUMO
DO ÍTEM		MEDIDA	
8123	Malha 100% algodão	Kg	0,180
8124	Tag identificação	Pç	1,000
8125	Estampa personalizada	Pç	1,000
8126	Linha para costura	M	3,200
8127	Saco plástico para embalagem	Pç	1,000
8128	Etiqueta de composição	Pç	1,000

CUSTO DE MATÉRIAS PRIMAS

PRODUTOS		DADOS DOS CUSTOS										
CÓDIGO	DESCRIÇÃO	UNID.	PREÇO	ICMS	PIS	COFINS	PRAZO	ICMS	PIS	COFINS	SUBTOTAL	TOTAL
DO ÍTEM		MEDIDA	EM R\$	%	%	%		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
8123	Malha 100% algodão	Kg	16,50	17,00	1,05	7,80	30	2,8050	0,2723	1,2540	12,1688	11,8254
8124	Tag identificação	Pç	0,80	17,00	1,05	7,80	30	0,1020	0,0089	0,0458	0,4425	0,4337
8125	Estampa personalizada	Pç	2,70		1,05	7,80	80	-	0,0448	0,2052	2,4503	2,3513
8126	Linha para costura	M	0,08	17,00	1,05	7,80	80	0,0102	0,0010	0,0046	0,0443	0,0425
8127	Saco plástico para embalagem	Pç	0,12	17,00	1,05	7,80	80	0,0204	0,0020	0,0091	0,0885	0,0849
8128	Etiqueta de composição	Pç	0,08	17,00	1,05	7,80	80	0,0138	0,0013	0,0061	0,0590	0,0586
8129	Malha moleton	Kg	18,90	17,00	1,05	7,80	30	3,2130	0,3119	1,4364	13,9388	13,8800

FICHA DE CUSTO DE PRODUTO ACABADO						
DESCRIÇÃO	Camisa de malha adulto feminino		CÓDIGO	6050		
CÓDIGO	DESCRIÇÃO	UNID.	CONSUMO	CUSTO	% SOBRE	
DO ÍTEM		MEDIDA		UNITÁRIO	TOTAL	O CUSTO
8123	Malha 100% algodão	Kg	0,180	11,93	2,15	24,54%
8124	Tag Identificação	Pç	1,000	0,43	0,43	4,96%
8125	Estampa personalizada	Pç	1,000	2,59	2,59	29,62%
8126	Linha para costura	M	3,200	0,04	0,14	1,55%
8127	Saco plástico para embalagem	Pç	1,000	0,08	0,08	0,97%
8128	Etiqueta de composição	Pç	1,000	0,06	0,06	0,65%
TOTAL MATÉRIA PRIMA				5,45		62,28%
TOTAL MAO DE OBRA				3,30		37,72%
CUSTO INDUSTRIAL				8,75		100,00%

CUSTOS MAIS COMUNS

- SALÁRIOS E ENCARGOS



- GASTOS GERAIS



- DEPRECIÇÕES



ALGUMAS DEFINIÇÕES PARA MENSURAÇÃO DO CUSTO DE M.O.

- CUSTO MINUTO = DESPESAS PRODUTIVAS / MINUTOS PRODUZIDOS
- EXEMPLO : R\$ 300.000,00 / 1.000.000
- CUSTO MINUTO = R\$ 0,30
- TEMPO MÉDIO = 11 MINUTOS
- CUSTO MÃO DE OBRA = 11 X 0,30 = R\$ 3,30



FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

$$\text{PREÇO DE VENDA} = \frac{\text{CUSTO INDUSTRIAL}}{\text{ÍNDICE DO MARK-UP}}$$

$$\text{ÍNDICE DO MARK-UP} = \frac{100 - (\text{CE} + \text{LUCRO})}{100}$$

CUSTO DA ESTRUTURA = ICMS / PIS / COFINS / DESP. ADM. / DESP. COM. / DESP. FIN. / COMISSÕES / FRETES

LUCRO = MARGEM DE LUCRO QUE A EMPRESA PRETENDE OBTER

CUSTO DA ESTRUTURA

ICMS	17,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
ADMINISTRATIVAS	3,50%
COMERCIAIS	3,00%
COMISSOES	4,00%
FRETES	1,50%
IR / CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	2,93%
TOTAL	41,18%

Regime de Tributação

Lucro Real

Lucro Presumido

Simplex Nacional

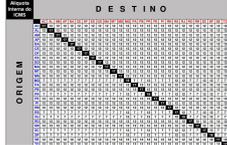
CUSTO DA ESTRUTURA		17,92
ICMS	17,00%	(8,75)
PIS	1,65%	(3,05)
COFINS	7,60%	(0,30)
ADMINISTRATIVAS	3,50%	(1,36)
COMERCIAIS	3,00%	(0,63)
COMISSOES	4,00%	(0,54)
FRETES	1,50%	(0,72)
IR / CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	2,93%	(0,27)
TOTAL	41,18%	(0,53)
Lucro em R\$		1,79
MARGEM DE LUCRO EM R\$		10,0%

TRIBUTOS	MATÉRIA PRIMA					
	REAL		Presumido		Simples	
	%	7,39	%	7,39	%	7,39
ICMS	17%	1,26	17%	1,26		Não Credita
PIS	1,65%	0,12				Não Credita
COFINS	7,60%	0,56				Não Credita
CUSTO FINAL		5,45		6,13		7,39
Custo do Processo-MO		3,30		3,30		3,30
Custo Total		8,75		9,43		10,69
Mark=up		0,5082		0,5082		0,5082
Preço de Venda		17,22		18,56		21,04
Mark=up - Correto				0,5642		0,7400
Preço de Venda		17,22		16,72		14,45

CUSTO DA ESTRUTURA	REAL	17,22	PRESUMIDO	16,72	Simples	14,45
ICMS	17,00%	-2,927	17,00%	-2,842		-0,867
PIS	1,65%	-0,284	0,65%	-0,109	6,00%	
COFINS	7,60%	-1,309	3,00%	-0,502		
ADMINISTRATIVAS	3,50%	-0,603	3,50%	-0,585	3,50%	-0,506
COMERCIAIS	3,00%	-0,517	3,00%	-0,502	3,00%	-0,433
COMISSOES	4,00%	-0,689	4,00%	-0,669	4,00%	-0,578
FRETES	1,50%	-0,258	1,50%	-0,251	1,50%	-0,217
IR / CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	2,93%	-0,504	2,93%	-0,49		0
Lucro	8,00%	1,38	8,00%	1,34	8,00%	1,16
TOTAL	49,18%	8,75	43,58%	9,43	26,00%	10,69
INDICE MARK-UP	50,82%		56,42%		74,00%	

TABELAS DE PREÇOS DE VENDA

- ✓ ICMS DIFERENCIADOS – ICMS 7% / 12 E 17%
- ✓ POLÍTICAS COMERCIAIS
- ✓ POLÍTICAS DE DESCONTOS
- ✓ PRAZOS DE VENDA





Gestão de Custos

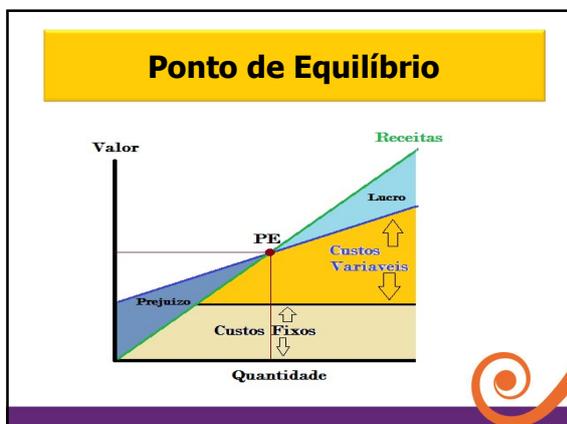
Margem de Contribuição – M.C.

Ponto de Equilíbrio

Margem de Contribuição – M.C.

RECEITAS – GASTOS VARIÁVEIS

- ✓ Gastos Variáveis = Custos e Despesas Variáveis



Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio	Considera
Contábil	Todos os Custos e Despesas Fixos
Econômico rentabilidade	Contábil + Custos de Oportunidade do Capital e Aluguel Próprio...
Financeiro (R\$)	Apenas Custos Desembolsados

DRE - PROJETADO	Outubro	%	Setembro	%	Agosto	%
RECEITA BRUTA	1.097.816	100,00%	1.286.344,95	100,00%	1.254.211	100%
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	- 672.765	-61,28%	-757.207,86	-58,87%	-731.036	-58%
MATERIAIS	- 485.731	-44,25%	-546.167,56	-42,46%	-525.304	-42%
MÃO DE OBRA	- 187.034	-17,04%	-211.040,30	-16,41%	-205.732	-16%
(-) DESPESAS VARIÁVEIS	- 352.402	-32,10%	-365.912,48	-28,45%	-378.151	-30%
IPI	- 50.598	-4,61%	-66.528,71	-5,17%	-68.338	-5%
ICMS	- 67.251	-6,13%	-56.684,55	-4,41%	-55.378	-4%
PIS/COFINS	- 71.134	-6,48%	-58.733,47	-4,57%	-64.696	-5%
FRETE	- 53.637	-4,89%	-61.984,20	-4,82%	-71.152	-6%
COMISSÃO	- 109.782	-10,00%	-121.981,55	-9,48%	-118.587	-9%
(-) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	72.650	6,62%	163.224,61	12,69%	145.029	12%
(-) DESPESAS FIXAS	- 41.005	-3,74%	-45.070	-4,76%	-45.070	-4%
(=) TOTAL	31.644	2,88%	101.933,31	7,92%	99.953	8%
PONTO DE EQUILIBRIO	619.631,09		483.023,78		530.066,39	

Gestão

Rel. de Rentabilidade (M.C.)

Produto

Estado/Região

Representante

Produto

PRODUTO	Quant.	Preço	Venda	M.C.	DESP. FIXA	RESULTADO
A	310.050	0,21	193.558,50	-15.743,06	3.279,49	-19.022,55
B	217.300	0,18	71.411,00	7.220,80	1.965,24	5.255,56
C	139.235	0,06	86.877,35	-20.450,33	421,60	-20.871,93
D	118.800	0,32	37.638,00	6.613,03	1.888,76	4.744,27
E	107.985	0,52	36.174,75	11.439,86	2.778,76	8.661,09
F	104.604	0,24	35.423,40	-786,53	1.224,56	-2.011,09
G	100.200	0,53	56.808,00	-5.551,71	2.634,67	-8.186,38
H	90.000	0,26	24.750,00	4.117,88	1.151,25	2.966,62
I	90.000	0,21	61.650,00	3.667,21	929,28	2.737,93
J	66.035	0,25	21.870,25	2.981,67	890,32	2.131,35

Estado/Região

UF	Quant.	Preço	Venda	CUSTO	M.C.	DESP. FIXA	RESULTADO
SC	928.602	0,41	446.225,96	267.297,71	-30.786,73	14.379,31	-45.166,04
MG	320.400	0,49	151.272,00	85.597,42	28.088,55	5.817,12	22.271,42
PR	373.600	0,50	132.586,00	79.243,58	18.496,95	5.086,67	13.400,68
SP	271.400	0,50	132.136,00	75.350,48	20.034,64	5.092,98	14.941,66
RJ	219.400	0,50	107.548,00	64.370,11	13.154,52	4.138,13	9.016,39
MT	166.800	0,49	80.526,00	48.779,79	10.571,15	3.028,53	7.542,61
RS	73.200	0,44	33.366,00	17.484,52	4.188,26	1.213,59	2.974,67
GO	40.800	0,48	19.176,00	10.725,12	2.581,49	682,92	1.896,57
MS	27.600	0,49	13.644,00	8.135,20	2.150,63	508,55	1.644,68
ES	19.200	0,50	8.952,00	5.401,68	1.412,28	359,44	1.062,84
AC	12.000	0,55	6.180,00	3.723,15	907,99	247,46	660,54
MA	12.000	0,52	5.998,00	3.409,28	1.135,48	232,15	903,33
AP	6.000	0,48	2.580,00	1.388,29	420,56	106,90	313,66
PA	6.000	0,51	2.880,00	1.858,58	293,81	113,25	180,56
	2.377.002		1.149.069,96	672.764,90		41.005,21	31.644,39

