



ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade”

2 – Controle de custo variável

No artigo anterior iniciamos o assunto “Planejamento Operacional” conceituando-o como a aplicação de uma série de rotinas administrativas para permitir ao empresário planejar sua operação.

Dando sequência a esse assunto, tratamos da primeira ferramenta citada no referido texto: o controle de custo variável. Ela ajuda a detectar problemas que estão ocorrendo dentro da empresa, e oferece ao proprietário a chance de identificá-los e revertê-los. Aponta as quebras nos processos, responsáveis pelos resultados insatisfatórios de rentabilidade. Por exemplo, identifica desperdícios na produção, desvio de produtos ou dinheiro, preço de custo defasado ou compras mal planejadas.

O cálculo e gerenciamento do custo variável depende de duas modalidades do índice: o custo previsto e o custo realizado. O primeiro representa a composição do faturamento da empresa, e reflete a média dos mark-ups utilizados em cada departamento, projetando o índice previsto. Já o segundo, é encontrado por meio da apuração do estoque inicial e final do período analisado.

Efetuar o Controle de Custo Variável significa controlar os principais processos realizados dentro da empresa. Desde as compras e produção,



até processos administrativos, vendas na loja e distribuição para clientes externos.

Ao calcular a diferença entre os dois resultados, o que era esperado e o que de fato aconteceu, temos a Diferença de Custo Variável. Esse é o número que aponta as quebras no processo de produção, venda de produtos e movimentação dos recursos financeiros.

Custo Variável Previsto

O custo variável previsto representa a composição do faturamento da empresa, e reflete a média dos mark-ups utilizados em cada departamento, projetando o índice previsto.

ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade”

Custo Variável Realizado

O custo variável realizado é a soma do Estoque Inicial, apurado pelo Inventário mais a Entrada de produtos, apurada pelo Diário Econômico*; debitando-se o Estoque Final, apurado pelo Inventário do fim do período. Seu valor é definido a partir do cálculo:

Estoque Inicial + Entrada de produtos a preço de custo – Estoque Final = CMV Realizado

Diferença de Custo Variável

A porcentagem encontrada na diferença entre o custo variável previsto e o realizado é o número que determina o volume de falhas nos processos da empresa. Esse índice de inconformidade entre o esperado e o real aponta o que está sendo perdido em faturamento, ao longo do caminho.

Para analisar a diferença é importante considerar os seguintes valores:

Custo Variável Ideal

Para uma empresa com venda direta ao consumidor, deve ser de 28% a 30%, na produção própria. Para produtos de revenda, é ideal um custo variável de 68% a 70%. Já para empresas que trabalham por atacado, o ideal deve ser de 45% para produção própria. Portanto, a diferença considerada aceitável entre o previsto e o realizado é de até 2% da Venda Bruta para Revenda, e no máximo 3% da Venda Bruta para Produção Própria.

Da mesma forma, em relação ao faturamento total, a diferença entre o previsto e realizado não pode ultrapassar 2%. Entende-se como faturamento total a soma dos produtos de revenda e da produção. Quando há desequilíbrio nos resultados obtidos, o custo variável pode ser:

Acima do previsto:

Significa que o consumo de matéria-prima e as perdas serão maiores do que o planejado. Esse resultado pode indicar:

- Mark-ups inferiores ao definido para o departamento.
- Desperdícios na produção.
- Desvio de produtos.
- Preço do custo da receita defasado.
- Desvio de dinheiro.
- Compras mal planejadas e realizadas.
- Margens mínimas do departamento ou produto não correspondentes ao previsto.
- Falhas excessivas nos processos administrativos e de produção.
- Desvios por parte dos clientes.
- Produtos vencidos não reembolsados, entre outros.

Muito abaixo do previsto:

Não é considerado normal, devido ao custo de matéria-prima e das perdas. Se ocorrer, pode significar que o empresário está vendendo produtos a preços muito altos, acima do indicado.



Uma das causas seria um mark-up superior ao definido para o departamento. Outros motivos podem ser eventuais erros de lançamento no sistema, a apuração incorreta dos dados, ou ainda uma bonificação de produtos não contabilizada, entre outras possíveis falhas.

A diferença de custo variável pode ter origem em diversos processos desenvolvidos dentro do negócio. Em geral, é possível analisar os seguintes problemas:

Na produção própria:

Os erros que mais influenciam diferenças de custo variável são as sobras, perdas e desvios que se fazem presentes na ausência de controles do processo de compras e de produção, entre outras falhas.

Nos produtos de revenda:

Os processos que influenciam as diferenças do custo variável nos produtos de revenda estão ligados aos mark-ups, ao processo de recebimento das compras, aos possíveis desvios, vencimento de produtos, entre outros erros.

Como resolver essa diferença?

A solução para a diferença de custo variável acima ou abaixo do esperado está no controle dos processos que ocorrem diariamente na empresa. Ao acompanhar os resultados, é possível identificar erros e implementar soluções.

Sabe-se que entre as quebras mais comuns que geram diferença entre o previsto e realizado, segundo pesquisas, estão:

- 45% nos desvios de funcionários.
- 20% nos desvios de fornecedores.
- 20% nos desvios de clientes.
- 15% nos erros administrativos.

Produção Própria

É necessário implantar controles internos para acompanhar todos os processos, a fim de minimizar as perdas e os prejuízos que irão afetar o custo variável e ideal. Os erros na área de produ-

ção própria são compreendidos principalmente pela diferença entre a receita do produto e o que é produzido pelos profissionais.

Entram também erros nos processos, como queima de produtos ou manipulação inadequada, insumos vencidos, desvios de matéria-prima e produtos.

O processo de compras é um dos mais sensíveis dentro da produção da empresa. É preciso gerenciar a aquisição da matéria-prima, observando e controlando as datas de validade e formas de armazenamento, regularmente. Também é essencial estar ciente do que comprar, quando e quanto comprar. Essas medidas são necessárias para evitar perdas.

Outro processo que pede atenção redobrada é a pré-pesagem. O setor tem grande interferência na supervisão de desperdícios. Ao assumir o controle sobre essa área, deve ser possível perceber quando há perda de matéria-prima, sobras ou desvios de produtos.

Produtos de Revenda

No setor de revenda (tal qual no setor de produção), o mais importante para garantir o custo variável ideal é confirmar se o mark-up está calculado corretamente. É preciso rever os mark-ups praticados nos produtos, e sempre checar se houve aumento no preço de produtos por parte dos fornecedores que não foram contabilizados pela empresa.

Além disso, controlar o recebimento das compras e monitorar corretamente o estoque, tanto inicial quanto final, é importante para evitar desvios de mercadoria. O acompanhamento dos processos pode identificar quebras relacionados às mercadorias na loja, por exemplo: furtos, acerto incorreto ou desvios de dinheiro do caixa, e armazenamento incorreto dos produtos dentro do estoque e/ou na loja. Veja a seguir um exemplo de planilha para controle do custo variável.

ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade”

Planilha de Controle de Custo Variável

DEMONSTRATIVO DE CUSTO VARIÁVEL						
DEPARTAMENTOS	CUSTO DE AQUISIÇÃO 1	MARK-UP MÉDIO 2	VENDA PREVISTA 3	PARTICIPAÇÃO NA VENDA POR DEPTO 4	LUCRO BRUTO 5	MARGEM CONTRIBUIÇÃO 6
Mercearia	3.333,33	35%	4.500,00	9%	1.166,77	4,86%
Bebidas	3.448,28	45%	5.000,00	10%	1.551,72	6,47%
Frios	1.666,67	80%	3.000,00	6%	1.333,33	5,56%
Congelados	1.071,43	40%	1.500,00	3%	428,57	1,79%
Laticínios	1.724,14	45%	2.500,00	5%	775,87	3,23%
Cigarros	3.202,19	9,3%	3.500,00	7%	297,81	1,24%
Bomboniére	833,33	80%	1.500,00	3%	666,67	2,78%
Sorvete	769,23	30%	1.000,00	2%	230,77	0,96%
Produção	7.164,18	235%	24.000,00	48%	16.835,82	70,19%
Leite	2.800,00	25%	3.500,00	7%	700,00	2,92%
TOTAL	28.012,67	92,21%	50.000,00	100%	23.987,33	100%
CMV é R\$ 26.012,67 ou 52,03% 7					Total = R\$ 26.012,67	
Lucro Bruto R\$ 50.000,00 - R\$ 26.012,67					Total = R\$ 23.987,33	

Detalhamento da Planilha

1- Custo de Aquisição = Valor de compra do produto junto ao fornecedor;

2- Mark-up = Percentual sobre o valor do produto adquirido, que é pré-determinado para cada produto levando em consideração sua rotatividade, as perdas, o preço de venda, a concorrência e o preço de mercado;

3- Venda Prevista = determinada pela soma entre o custo do produto e o mark-up.
Venda = custo de compra + mark-up

4- Participação = referente à quantidade de venda de cada departamento e/ou produto (em porcentagem) em relação à venda total.

Participação é a venda de cada departamento e/ou produto dividido pela Venda Total

5-Lucro Bruto = Diferença entre a venda obtida e o custo do produto.

Lucro Bruto = Venda – Custo de Aquisição

6- Margem de Contribuição = É a relação entre o lucro bruto de cada departamento pelo lucro total.

Margem de Contribuição

=

$$\frac{\text{Lucro Bruto por Departamento} \times 100}{\text{Lucro Total}}$$

7- CV = Custo Variável.

CV (\$) = Estoque Inicial (\$) + Entradas de produtos a preço de custo no período (\$) – Estoque Final (\$)

CV% = CV (\$)

Faturamento total (\$)

Implantando controles de custo variável

Para criar as condições necessárias para a apuração dos resultados de custo variável dentro da empresa, é preciso adequar a equipe e os processos a uma nova rotina. A conferência sistemática dos resultados requer atenção e assiduidade.

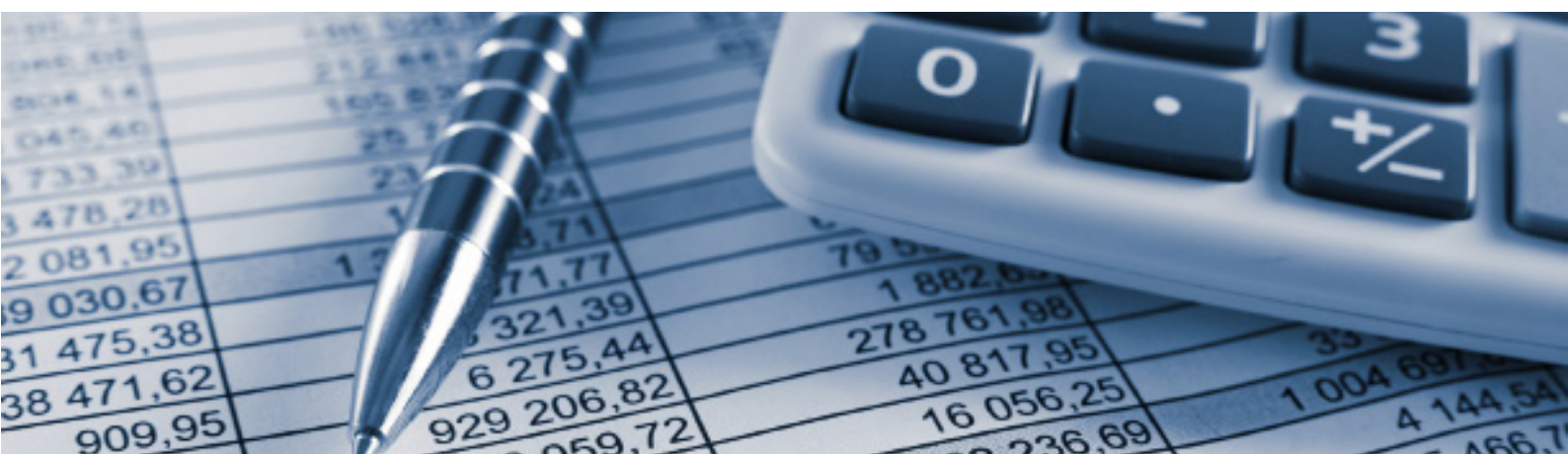
Para garantir melhores resultados é indicada a criação do Grupo de Aperfeiçoamento de Processos (GAP). Uma equipe de pessoas treinadas e bem preparadas para acompanhar os processos existentes na empresa, atentas a que sejam realizados da melhor forma possível.

Ao implantar o GAP e os novos controles de processo, é importante seguir as seguintes orientações:

- Avalie a situação atual da empresa, e defina as

metas e os principais focos do trabalho.

- Vá a campo, e identifique os pontos mais frágeis de todo o processo. Verifique como tudo ocorre, da entrada à saída de produtos. Analise o controle atual: como ele é realizado, sua periodicidade, quem são os responsáveis e se ele é eficiente no controle de perdas e quebras.
- Planeje suas ações: qual setor está mais crítico? O que deve ser realizado primeiro? Quais controles devem ser alterados? Quem deve ser responsabilizado e pelo quê? Como analisar os resultados?
- Implante as novas ações: crie uma rotina de atividades, treine os funcionários envolvidos no GAP e delegue atividades.
- Estabeleça metas e avalie o trabalho da equipe periodicamente.



Principais pontos sobre o Controle de Custo Variável

Em suma, a apuração do custo variável é uma informação extremamente relevante, pois permite comparar o orçamento da empresa através das margens dos produtos comercializados pela empresa. A relação entre o custo variável previsto e o realizado determina o índice de falhas operacionais, que ocasionam perdas e prejuízo.

Acompanhar esse indicador rotineiramente faz com que a empresa possa orientar seus gestores na busca de maior eficiência operacional, reduzindo falhas, perdas, desvios. Obtém-se, assim, maior assertividade e eficiência no acompanhamento do desempenho da empresa.