

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - JÚLIO DE MESQUITA FILHO
FCAV/UNESP – FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

VICTOR FABBRI ASSOLINI

**ESTUDO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO EM UMA PRESTADORA DE
SERVIÇOS E SEU IMPACTO NA GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA:
ANÁLISE, INTERVENÇÃO E RESULTADOS**

JABOTICABAL

2021

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - JÚLIO DE MESQUITA FILHO
FCAV/UNESP – FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

VICTOR FABBRI ASSOLINI

**ESTUDO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO EM UMA PRESTADORA DE
SERVIÇOS E SEU IMPACTO NA GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA:
ANÁLISE, INTERVENÇÃO E RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito do curso de graduação de Administração de Empresas da Universidade Estadual Paulista campus Jaboticabal para obtenção do diploma.

Orientador: Adriano dos Reis Lucente

JABOTICABAL

2021

A849e Assolini, Victor Fabbri

Estudo da margem de contribuição em uma prestadora de serviços e seu impacto na gestão financeira da empresa : análise, intervenção e resultados / Victor Fabbri Assolini. -- Jaboticabal, 2021

67 p. : tabs.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientador: Adriano dos Reis Lucente

1. Contabilidade. 2. Administração de empresas. 3. Administração financeira. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CÂMPUS DE JABOTICABAL



DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "Estudo da margem de contribuição em uma prestadora de serviços e seu impacto na gestão financeira da empresa: análise, intervenção e resultados"

ACADÊMICO: Victor Fabbri Assolini

CURSO: Administração

ORIENTADOR: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

PARECER DA BANCA: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

Presidente: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Membro: Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos

Membro: Me. Marcelo Guilhermino Petersen

Este trabalho é recomendado para compor a base de dados CAPELO. ☐ Sim ☒ Não

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

Jaboticabal 02 / 08 / 2021

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em: 26 / 08 / 2021

Prof. Dra. Andréia Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
RESUMO	6
1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Definição do problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
2.1 Desenho do estudo	13
2.2 Método de pesquisa	13
2.3 Ordenação conceitual e conteúdo teórico	13
2.4 Seleção da empresa	14
2.5 Análise da empresa	15
2.6 Proposta de Intervenção	15
2.7 Análise pós intervenção	16
2.8 Limitação da pesquisa	16
2.9 Aspectos Éticos	17
3. REVISÃO DE LITERATURA	18
3.1 Contabilidade financeira, de custos e gerencial	18
3.2 Custos fixos, variáveis, diretos e indiretos	19
3.3 Tipos de Custeio	20
3.4 Ferramentas de Precificação	22
3.4.1 Margem de contribuição	22
3.4.2 Ponto de equilíbrio	22
3.4.3 Benefícios do custeio variável, margem de contribuição e pronto de equilíbrio para a tomada de decisão	23
3.5 Contabilidade de custos na empresa prestadora de serviços	23
3.6 Processo decisório	25
4. ANÁLISE E RESULTADOS	26
4.1 Análise da empresa estudada	26
4.2 Primeira análise	27
4.3 Recebimentos e agendamento	28
4.4 Contas a pagar	29

4.5	Controle final.....	30
4.6	Precificação	32
4.7	Antecipação de recebíveis	34
4.8	Gestão financeira.....	35
5.	PROBLEMAS E INTERVENÇÃO PROPOSTA	36
5.1	Sinergia entre os envolvidos.....	36
5.2	Organização do contas a pagar	41
5.3	Nova precificação proposta	43
6.	INTERVENÇÃO APRESENTADA – RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
7.	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS REFLEXOS DA INTERVENÇÃO.....	57
8.	CONCLUSÃO	63
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplificação da planilha de controle de agendamentos e recebimentos.....	29
Tabela 2 - Exemplificação da planilha de contas a pagar.....	30
Tabela 3 - Exemplificação da planilha de resultado por período.	31
Tabela 4 - Exemplificação da planilha de precificação pré-intervenção.....	33
Tabela 5 – Planilha para cálculo da diferença entre o lucro percebido pela gestão e o lucro líquido.....	38
Tabela 6 – Planilha para cálculo médio da diferença entre o custo percebido pela gestão pré-intervenção e o custo real calculado pelo autor.	40
Tabela 7 – Planilha de cálculo da média do custo fixo mensal.	42
Tabela 8.1 – Planilha de precificação proposta pelo autor: Cálculo de Custos.....	43
Tabela 9.2 – Planilha de precificação proposta pelo autor: Cálculo de Receita.....	44
Tabela 10.3 – Planilha de precificação proposta pelo autor: Cálculo de Margem de Contribuição.	45
Tabela 11 – Planilha de cálculo do imposto médio.	49
Tabela 12 – Planilha de Estudo de Mercado com Preço de Venda Ajustado.....	52
Tabela 13 – Planilha de cálculo de margem de contribuição e break-even por procedimento pós proposta de precificação (PV ajustado).	53
Tabela 14– Evolução do número de procedimentos realizados antes (cinza) e após (laranja) a intervenção proposta pelo estudo.	57
Tabela 15 – Evolução do número de procedimentos realizados antes (cinza) e após (laranja) a intervenção proposta pelo estudo.	59
Tabela 16 – Tabela de comparação da receita e do resultado final da empresa antes e após a intervenção proposta pelo estudo.	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do faturamento em relação com o lucro.	32
Gráfico 2 – Evolução do número de procedimentos realizados em relação com a evolução do faturamento.	59
Gráfico 3 – Gráfico de comparação da receita e do resultado final da empresa antes e após a intervenção proposta pelo estudo.	61

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte e gestão familiar para formulação de uma proposta intervencionista com o uso do cálculo de ferramentas de precificação, com destaque para a margem de contribuição, para compreensão do impacto causado na sua gestão financeira. Para tanto, foi utilizado como método de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica percorrendo sobre o tema do trabalho e assim, posteriormente, foi selecionada uma empresa contida dentro do escopo do estudo que disponibilizasse uma análise ao longo de 13 meses para um estudo de caso e aplicação da intervenção. Para o estudo de caso, o trabalho buscou coletar informações gerenciais e dados planilhados da gestão financeira atual para identificar os métodos utilizados na precificação e mensuração da melhora na gestão financeira da empresa, o que forneceu informações importantes para o comparativo final. Após a análise foram propostas ações de intervenção de cálculos além de outras de cunho gerencial para possível otimização dos resultados. Por último, foram aplicadas as intervenções e avaliados os resultados ao longo do tempo. A partir das análises dos dados pôde-se perceber a simplicidade da gestão da empresa estudada em calcular e entender indicadores financeiros e, conseqüentemente, foi possível observar um impacto positivo na gestão financeira após a aplicação das mudanças propostas.

PALAVRAS-CHAVE: Margem de contribuição. Gestão familiar. Gestão financeira.

ABSTRACT

This study aimed to analyze a small and family-run service provider company for information on an interventionist proposal using the calculation of pricing techniques, with emphasis on a contribution margin ratio, to understand the impact on its financial health. For this purpose, a bibliographic research covering the theme of the work was used as a method of data collection and so, subsequently, a company within the scope of the study was defined that would be able to provide an analysis over 13 months for a case study and application of the intervention. For the case study, the work sought to collect managerial information and spreadsheet data from current financial management to identify the methods used in pricing and measuring the health of the financial company, which provided important information for the final comparison. After the analysis, actions to change calculations were proposed, as well as others of a managerial nature for possible optimization of results. Finally, interventions were applied and the results evaluated over time. From the data analysis, it was possible to perceive the simplicity of the studied company's management in calculating and understanding financial indicators and, consequently, it was possible to observe a positive impact on financial health after applying the proposed changes.

KEY-WORDS: Contribution margin. Family management. Financial management.

1. INTRODUÇÃO

Os aspectos econômicos atuais, assim como a conjuntura geopolítica em que vivemos, vêm cada vez mais influenciando o modo como se administra as empresas. Os desafios enfrentados pelos gestores dessa nova era, onde cresce a velocidade da informação e a competitividade, são cada vez maiores e o sucesso está compreendido não só no produto ou serviço oferecido, mas também no modo como é administrada a corporação. Essas alterações, advindas do ambiente externo, provocam mudanças internas nas empresas e tornam a atividade gerencial mais complexa e requer melhor qualidade e produtividade dos serviços prestados (BORGES, 2010).

Um dos grandes problemas encontrados hoje em diversos tipos de organização é o uso da contabilidade de custos como técnica administrativa, na necessidade do levantamento do balanço e apuração de resultados, visto que é preciso adaptar os critérios teóricos utilizados para a mera contabilidade dos dados para um novo momento, onde a técnica congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão (PADOVEZE, 2012), passando a antiga contabilidade financeira a ser utilizada por áreas da empresa como forma de controle e gestão. Essa nova função da contabilidade, a gerencial, começa a ser de suma importância para empresas de todos os ramos, alimentando informações de curto e longo prazo que vão ajudar a controlar preços, produtos e produção, passando a ser uma forte arma de controle e estratégia (MARTINS, 2003).

Medir o desempenho através de indicadores pode servir de apoio ao processo de gestão, requer visão interna e externa e pode ser realizada através da análise comparativa a média observada no mercado ou aos referenciais de excelência (BREITENBACH, 2010). Por isso, ter um controle gerencial suportado por indicadores é primordial e de extrema importância na tomada de decisão e assertividade da gestão administrativa.

Martins (2003) comenta que não podem ser comparados professores com operários ou gerentes, nem alunos à matéria-prima, ou seja, cada empresa, com sua atividade particular, tem suas especificidades no cálculo da precificação, que deve levar em conta diversos fatores. Por outro lado, os estudos dos indicadores financeiros como margem de contribuição e ponto de equilíbrio podem ser convergentes e muito bem explorados para embasar decisões de gestores de empresas de todas as áreas, principalmente as pequenas e de gestão familiar.

Para a tomada de decisão, o cálculo da margem de contribuição tem grande representatividade por apresentar a diferença entre o preço de venda e o custo variável

inerente a cada produto ou serviço prestado; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou (MARTINS, 2003); representa o impacto monetário que aquela atividade ou produto tem diretamente no custo fixo.

Já o ponto de equilíbrio, conhecido também como *break-even*, apresenta a quantidade de produtos ou serviços a ser vendida para que a empresa não esteja nem déficit nem em superavit. É a representação numérica das vendas que aquele determinado item ou atividade precisa ter para que a empresa esteja em equilíbrio financeiro. Martins (2000) apud Cruz (2006) considera ponto de equilíbrio, quando ocorre a conjunção dos custos totais com as receitas totais, não havendo, desta forma, nem lucro e nem prejuízo.

Cabe dizer que a prática da contabilidade de custos quando associada à ferramentas como margem de contribuição e ponto de equilíbrio transforma-se num eficaz instrumento de auxílio no processo decisório (BORGES, 2010). Além de entrar para somar ao desenvolvimento gerencial, torna o processo mais amplo e dinâmico, de forma a unir dados numéricos e financeiros para auxiliar em duas tarefas de extrema importância: controle e decisão. O seu uso é necessário para grandes empresas, principalmente para as sociedades anônimas, mas também pode e deve ser lapidado pelas pequenas corporações.

O impacto do uso desses dois indicadores em uma organização, principalmente as de pequeno porte, é o que motivou este estudo. Dessa forma, coube ao autor selecionar uma empresa de gestão familiar que não utilizasse do cálculo dos indicadores especificados, mas que tivesse abertura para uma nova proposta intervencionista dos moldes da gestão atual.

O estudo está estruturado de forma a garantir uma análise prévia do cenário inicial da gestão da empresa escolhida em primeiro lugar. Logo em seguida, o trabalho deve apresentar uma intervenção com base nas informações obtidas na análise e, por fim, avaliar seus resultados para que seja concluída a relevância e impacto da proposta.

1.1 Definição do problema

De acordo com a base de dados do Sebrae (2020), o Brasil tem 8.641.860 empresas prestadoras de serviços cadastradas, mais do que qualquer outro setor (44,94%). Dentro desse número, 4.774.030 são Microempreendedores Individuais e 2.762.127 são Microempresas, que juntas representam 87,21% das empresas do setor. Ou seja, aproximadamente 39,19% das empresas existentes hoje estão dentro do setor de prestação de serviços e podem ser beneficiadas com o uso correto das técnicas da contabilidade de custos, o que tem reflexo direto no desenvolvimento econômico nacional.

A precificação dos serviços prestados, assim como a utilização de um dos conceitos mais importantes da contabilidade no cálculo do custeio variável: a margem de contribuição, tem grande importância e é muito atribuída às grandes empresas. Todavia, o uso de ferramentas como essas por pequenas empresas prestadoras de serviço acontece com pouca incidência, visto que o seu uso requer adaptação e manuseio de técnicas de custeio pertinentes à atividade e de pouco conhecimento delas, principalmente por falta de profissional capacitado.

Diante do cenário competitivo mostrado e a introdução ao assunto, a problemática do trabalho foi composta pela pergunta: **Qual o impacto gerado pela intervenção em uma empresa prestadora de serviços através da análise da precificação e margem de contribuição?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Empregar os conceitos do estudo da contabilidade gerencial e margem de contribuição em uma empresa de prestação de serviços e analisar os reflexos na sua gestão financeira.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Abordar os conceitos da contabilidade gerencial e margem de contribuição e sua importância;
- Analisar a contabilidade e ferramentas de precificação da empresa estudada no contexto atual;
- Propor uma intervenção aplicando os conceitos da contabilidade gerencial, precificação e margem de contribuição na empresa em estudo;
- Analisar dados do processo de intervenção proposto e seus respectivos reflexos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O grande número de concorrentes em todos os setores e o alto nível de competitividade presentes em cenários regionais e até mundial força cada vez mais o administrador a encontrar técnicas que o diferencie das concorrentes, e muito além disso, que mantenha sua empresa estruturada e economicamente viável para seus acionistas.

O sucesso, porém, não depende só do diferencial no produto ou na forma como o serviço é prestado. Ele é também, e principalmente, atribuído à entrega do resultado financeiro esperado, em uma luta constante pelo equilíbrio contábil dos números do balanço da empresa (OLIVEIRA, 2010). Por isso, técnicas que ajudam essa tarefa são muito bem vistas, porém muito pouco usadas, principalmente pelas pequenas empresas.

O uso da contabilidade de custos vem mostrando importância desde a revolução industrial, no simples ato de registrar estoques, compras e vendas até sua utilização no demonstrativo de resultados das empresas com o desenvolvimento do mercado de capitais. E mais recentemente sendo de suma importância para o estudo da contabilidade gerencial (MARTINS, 2003).

O que a maioria das pequenas empresas não discernem é que as grandes corporações também utilizam da contabilidade de custos como ferramenta eficaz no processo de tomada de decisão, incorporando agilidade e assertividade ao processo, otimizando o desempenho da empresa, tornando os números do processo produtivo muito mais claros.

A contabilidade de custos então passa de um simples registro numérico na base de dados da empresa para se tornar uma ferramenta muito promissora na gestão (PADOVEZE, 2012), podendo auxiliar até em empresas mais simples, com poucos funcionários, baixo faturamento e que representam a maior parte do mercado nacional e mundial. Mostrando-se de grande relevância.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Desenho do estudo

O estudo se baseou no uso das técnicas desenvolvidas pela contabilidade gerencial com foco no uso do conceito de margem de contribuição e ponto de equilíbrio e sua aplicação em um estudo de caso nas atividades de controladoria de uma empresa prestadora de serviços de estética com sede na cidade de Ribeirão Preto – SP. Foi classificado como um estudo descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, percorrendo sobre os assuntos a serem abordados na intervenção. Em primeiro momento, utilizou-se a bibliografia existente principalmente em acervos acadêmicos digitais próprios para pesquisa bibliográfica como *Google Acadêmicos* e *Scielo (Scientific Eletronic Library Online)*.

Além disso, também pôde ser classificado como um estudo de caso, incluindo o campo como nova fonte de pesquisa, sendo esse tipo de coleta de dados escolhido para cruzar as informações já existentes da empresa com os dados extraídos pós intervenção e os correlacionar.

2.2 Método de pesquisa

A fim de solucionar a problemática proposta, o estudo buscou um conjunto de etapas metodológicas que auxiliassem na ordenação conceitual, no agrupamento de conteúdos teóricos e mais tarde na aplicação da intervenção sugerida.

A abordagem do problema, por se tratar de dados numéricos e monetários, foi considerada como uma abordagem quantitativa, aquela que é expressa em números e pode ser avaliada através de técnicas estatísticas. Essa conduta facilita a análise crítica das informações através de indicadores e resultados, a qual foi realizada como última parte deste trabalho.

2.3 Ordenação conceitual e conteúdo teórico

Para embasar o estudo proposto, o trabalho buscou dissertar em um tópico exclusivo a teoria que envolve o tema abordado. O objetivo desse tópico foi a ordenação dos conceitos teóricos que dão subsídio a proposta: análise da empresa, intervenção e análise pós-intervenção.

O referencial teórico foi incorporado no estudo através de buscas e pesquisas em acervos bibliográficos físicos e online. Contemplam o texto referenciais provindos de artigos científicos e periódicos além de livros de grandes autores do tema de contabilidade de custos e gerencial, com argumentações e citações ordenadas de forma a categorizar e simplificar a leitura.

2.4 Seleção da empresa

Para condução da pesquisa, foi primordial a etapa de seleção da empresa a ser analisada no estudo de caso. Por um lado, esta deveria representar um caso típico do universo estudado além de estar contida na relevância do estudo, apresentada no item justificativa deste trabalho.

Portanto, nesse estudo, o universo é constituído por pequenas empresas prestadoras de serviço, principalmente aquelas que não utilizam de técnicas de contabilidade de custos para gerir a empresa e que poderiam se beneficiar de um melhor controle gerencial.

Por se tratar de uma análise detalhada, antes e depois da intervenção, foi necessária a disponibilidade de uma empresa que estivesse disposta a abrir a gestão de toda informação técnica, administrativa e financeira para o autor. Além disso, sendo o estudo de caso analisado ao longo de 13 meses, a empresa teria que conceder espaço e tempo suficiente para o estudo.

Como critérios de inclusão, cabe citar que foram consideradas empresas que fossem consideradas de pequeno porte e de gestão familiar; empresas cuja atividade tivesse envolvimento com geração de valor através da prestação de serviço e cuja gestão fosse realizada por mão de obra não especializada.

Já nos critérios de exclusão, foram incluídos os microempreendedores individuais, empresas que se recusam a aplicar a intervenção a ser proposta, por assim atrapalhar a análise e empresas que utilizam de sistemas de gestão avançados capazes de monitorarem indicadores em tempo real por assim tirar o sentido da comparação proposta.

Para viabilizar e tornar o estudo possível, foi selecionada pelo autor, por conveniência e proximidade com a empresa, uma clínica de estética e cosmética onde o autor já trabalhava e possuía acesso às informações do departamento financeiro. Dessa forma, o autor conseguiu fundamentar o estudo embasado em conceitos e análise de dados reais, confiáveis e próximos à gestão financeira.

2.5 Análise da empresa

A coleta de dados é uma parte crucial para o estudo de caso. A garantia da qualidade da análise dos resultados depende da sua realização por meio de métodos adequados e garantidos de disposição e avaliação.

Portanto, após a escolha, foi proposta uma análise da empresa estudada. Essa análise contemplou a gestão administrativo-financeira e foi realizada através das ferramentas e dados já existentes na rotina da empresa.

Cabe ressaltar que todos os dados foram extraídos principalmente de planilhas do software *Microsoft Excel* e tabuladas de acordo com a necessidade do estudo, sendo estas as únicas fontes de dados concretos disponíveis, onde foram tratados afim de tornar mais visível a primeira ‘imagem’ da gestão financeira da empresa e como ela é analisada e organizada dentro da instituição, o que facilitou a tabulação dos mesmos. Além disso, o autor foi observador participante enquanto funcionário da empresa.

Os dados da intervenção proposta também foram dispostos dentro do mesmo programa *Microsoft Excel* e tabulados a fim de categorizá-los e padronizá-los para facilitar a análise.

2.6 Proposta de Intervenção

Após escolha e análise da empresa em questão, o estudo buscou inserir uma proposta de intervenção voltada especificamente para as lacunas encontradas na primeira parte do trabalho. A proposta foi fundamentada através de todo o estudo teórico exposto em tópico específico, mas tomando como base as informações fornecidas pela empresa, afim de melhor aplicar os conceitos para analisar posteriormente os impactos na saúde e resultados financeiros da empresa.

A proposta de intervenção foi composta por algumas alterações detectadas como necessárias após análise anterior, como por exemplo no modo como as tabulações eram feitas pela gestão, ainda que utilizando o mesmo sistema de computar dados; em decisões administrativas voltadas para a eficiência dos resultados; e ainda na elaboração de novos cálculos que fossem mais próximos a realidade da empresa.

Para melhor aproveitamento, a proposta feita pelo autor foi elaborada através de textos, tabelas e gráficos. E então, logo após finalização e aprovação pela diretoria da

empresa, foi executada pelo mesmo, com a inserção de novos processos na rotina administrativa dos funcionários e gestores.

2.7 Análise pós intervenção

Para finalizar o estudo e embasar a conclusão dos resultados, o estudo contou com uma última análise, essa feita pós intervenção, para entender as diferenças que a aplicação da teoria da contabilidade gerencial, de margem de contribuição e ponto de equilíbrio trouxeram para a rotina de gestão da empresa.

Para isso, o mesmo software utilizado pela empresa, em primeira análise, foi escolhido para ser utilizado na estruturação de um novo modelo – intervenção - e na correlação dos dados finais, comparando com tabelas e gráficos o antes e o depois para uma análise crítica.

A comparação foi feita através das mesmas ferramentas por motivos de falta de recursos disponíveis, cabendo ao autor organizar e estruturar as análises antes e depois da intervenção.

De forma geral espera-se que a intervenção proposta e os resultados obtidos sirvam de auxílio para todas as outras prestadoras de serviço contidas no universo populacional do estudo.

2.8 Limitação da pesquisa

Como fatores limitantes, pode ser destacado principalmente a falta de recursos da empresa escolhida pelo estudo, sejam eles financeiros, o que limita a contratação de pessoal ou de plataformas mais adequadas para a eficiência do trabalho, ou até relacionados às ferramentas disponíveis para gestão, o que claramente torna a comunicação diária falha e o controle das atividades da empresa muito mais trabalhosas e suscetíveis a erros.

Por fim, deve ser mencionada a falta de conhecimento técnico da área administrativa dos funcionários do estabelecimento, os quais se adaptavam para conseguir entregar alguns dados e análises na tentativa de elaborar relatórios gerenciais.

2.9 Aspectos Éticos

Para finalizar, cabe ressaltar que um estudo de caso requer cuidados especiais quanto às normas legais, éticas e morais. Por isso, coube ao autor solicitar autorização por parte da diretoria da empresa sobre o uso dos dados fornecidos pré e pós intervenção. E que, apesar da divulgação dos dados, a empresa ficou a todo momento em anonimato, além de ter o nome dos procedimentos e/ou atividades realizadas retirados e padronizados de forma a não revelar informações estrategicamente importantes.

Com isso, o trabalho se limitou a um estudo de caso única e exclusivamente como forma de pesquisa, restringindo o acesso à informação perante a terceiros, com o devido consentimento dado pelos responsáveis. Tudo isso sem limitar a própria empresa de ter o estudo e proposta de intervenção em mãos depois de publicado.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Contabilidade financeira, de custos e gerencial

Em sua trajetória, a contabilidade de custos vem mostrando aplicabilidade em diversos setores econômicos, tendo seu início marcado pelo setor comercial, onde sua principal atividade era apurar os resultados operacionais de uma empresa, suas vendas e seu estoque para a elaboração do balanço patrimonial (MARTINS, 2003).

Originária da contabilidade financeira, onde o foco era o controle dos patrimônios e sua variação, registros de escriturações contábeis e demonstrações de lucros ou prejuízos acumulados para entidades externas (VICECONTI, 2017), a contabilidade de custos ascendeu da necessidade das empresas de manufatura contabilizarem insumos e mão de obra como fatores/custos de produção.

Portanto, após a revolução industrial, viu-se uma crescente demanda para com o uso das técnicas da contabilidade de custos no setor, onde agora não bastava contabilizar somente o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas), mas também os custos inerentes a todo o processo produtivo e operacional, como insumos, custos indiretos e mão de obra produtiva (Martins 2003). Surgiu então a necessidade do uso de técnicas mais elaboradas dentro da contabilidade de custos que fornecessem apoio à gestão.

Como explorado por Resnik (1990), a falta de um sistema eficaz de contabilidade de custos não é apenas um problema contábil e sim um problema administrativo, pois, sem o controle adequado, não se consegue compreender a empresa e os resultados serão desastrosos. O administrador teria apenas uma ideia vaga da situação real da empresa.

Nesse contexto mais administrativo, surgem novas ferramentas capazes de auxiliar a gestão, as quais compõem a contabilidade gerencial. Com foco em usuários internos, a contabilidade gerencial é de apreço de qualquer entidade e é capaz de fornecer informações contábeis para o processo de planejamento e controle das operações, além da tomada de decisão (PADOVEZE, 2010).

A contabilidade como ciência gestora do patrimônio empresarial, constitui-se no principal instrumento do administrador no processo de gerenciamento e definição de novos rumos para o empreendimento, mediante o fornecimento de informações – provenientes de um adequado sistema contábil – vitais ao processo de tomada de decisões empresariais (PEREIRA FILHO, 1998. p. 3).

Além de registrar e informar, essa nova forma de enxergar os dados extraídos da empresa e sua atividade busca alimentar a gestão corporativa com informações não só quantitativas, mas também qualitativas para apoio na tomada de decisão. A partir desse momento, a rigidez dos demonstrativos dá espaço para o registro de informações que se adequam melhor às necessidades administrativas de cada empresa (Viceconti, 2017).

São vários os interessados pelas informações fornecidas pela contabilidade gerencial, especialmente em empresas de grande porte, mais notoriamente para um grupo de usuários responsáveis por conduzir a empresa. Essa parte interna da corporação desempenha importante papel na determinação do seu sucesso e para isso precisa tomar decisões a todo momento (Padoveze, 2010).

A contabilidade gerencial é relativamente recente entre nós e é estratégica na tarefa de fornecer subsídios à administração da empresa. Assim, a contabilidade de custos passou a prestar duas funções muito importantes na contabilidade gerencial: a utilização dos dados de custos para o auxílio ao controle e para a tomada de decisões (VICECONTI, 2017 p. 14).

Dentro das ferramentas utilizadas pela contabilidade de custos, uma se destaca no auxílio à tomada de decisão: o Custeio Variável, que traz consigo dois índices financeiros de extrema importância: a Margem de Contribuição e o Ponto de Equilíbrio. Para melhor entendê-los, devem ser explorados brevemente os tipos de custo e os principais sistemas de custeio.

3.2 Custos fixos, variáveis, diretos e indiretos

Para melhor entendimento do estudo, cabe apropriar a nomenclatura às suas respectivas explicações, sendo as principais: **gastos** - são sacrifício financeiro que gera a entrega ou promessa de entrega de ativos para a empresa; **despesas** - gastos com a intenção de obtenção de receita; **custos** - gasto com bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, o qual pode ser classificado em direto ou indireto, fixo ou variável.

A classificação de custos em direto e indireto, para efeito contábil, se dá através da relação de um valor gasto em função do volume de sua produção, ou não. Quando temos gastos como a matéria-prima que é proporcionalmente comprada para a produção de bens ou serviços, chamamos de custo direto. Quando da dificuldade de ratear ou estimar o valor gasto dentre eles, incluímos como custo indireto (MARTINS, 2003).

Além desse agrupamento, podemos dividir os custos em fixos e variáveis. Essa classificação leva em consideração o valor do custo e o volume da atividade em uma unidade

de tempo. O custo fixo é aquele que não tem alteração entre os períodos, ou, se tiver, altera-se de forma anteriormente prevista e não afetado pelo volume de produção ou faturamento mensal.

Esses custos fixos podem apresentar dificuldade quando da alocação por apresentar valores que variam, mesmo sendo uma obrigação periódica recorrente. Neste caso, devem ser classificados também como repetitivos ou não repetitivos em valor, como salários e depreciações (repetitivos) e manutenção, energia, contas telefônicas (não repetitivas) (MARTINS, 2003).

Já o custo variável é diretamente relacionado com o volume de bens ou serviços produzidos. São gastos totalmente ligados com aqueles classificados como indiretos e apresentam valores que se alteram de período em período. Vale ressaltar que a classificação de contas em **fixo** e **variável** é muito mais usual e importante que as demais por apresentar a relação valor/volume e por englobar também as despesas, e é esta a classificação utilizada no método de custeio escolhido neste trabalho.

3.3 Tipos de Custeio

Um dos principais objetivos da contabilidade de custo é prover informações sobre o comportamento dos custos empresariais, dando uma visão panorâmica e ao mesmo tempo detalhada da situação da corporação. Para isso, existem diferentes formas de entender a formação dos custos: os chamados sistemas de custeio (BEUREN, 1993).

Os sistemas de custeio são delineadores do processo administrativo e sua adequação às necessidades gerenciais é de suma importância, pois é nesse momento onde ela deixa de avaliar somente estoques e passa a ser um grande fornecedor de dados importantes para gestores. Dessa forma, a contabilidade de custos pode ser efetiva na formulação de diretrizes como taxa de retorno, definição do preço de venda, decisões entre produzir ou comprar, contratar ou terceirizar, e outras avaliações de desempenho da alta gestão (BEUREN, 1993).

Dentre os sistemas de custeio, podem ser destacados:

Custeio por absorção - consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos (Martins, 2003). logo custeio por

absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens produzidos. (de Oliveira, 2006)

Trata-se do manuseio do custo de produção onde todos os gastos relativos e relacionados à produção de bens e serviços são distribuídos proporcionalmente em todos os produtos ou serviços feitos. Apesar de ser aceito para efeitos fiscais e contábeis, quando da parte gerencial, ele é básico e falho, por não representar de forma fidedigna a realidade.

Custeio ABC – neste tipo de custeio, busca-se alocar os custos indiretos de produção proporcionalmente à quantidade de bens produzidos relacionado aos seus custos diretos, permitindo melhor visualização dos custos por meio da análise das atividades executadas na empresa e suas respectivas relações com os produtos.

Com o avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção, em muitas indústrias os custos indiretos vêm aumentando continuamente, tanto em valores absolutos quanto em termos relativos (Martins, 2003), por isso, surge a necessidade de aprimorar o rateio dos custos indiretos

Custeio Variável – Ao contrário dos dois anteriores, no sistema de custeio variável não se apropriam os Custos Fixos aos vários produtos, mas sim, trabalha-se tão somente com os custos variáveis e consideram-se os custos fixos como uma despesa do exercício ligado mais à empresa em si e não a cada produto individualmente (Dias, 1967).

Por isso, o custeio variável corresponde de uma forma muito próxima aos interesses da contabilidade gerencial, que é de encontrar uma forma apropriada de auxílio a gestão empresarial, e não somente o seu registro. Desse modo, compreende-se que o sistema de custeio variável não serve para fins externos, mas contribui com informações vitais para os gestores que buscam a eficiência no processo de controle.

Dentro desta premissa, devem ser ressaltadas as regras: materialidade ou relevância. Essa outra regra contábil é de extrema importância para os custos. Ela desobriga de um tratamento mais rigoroso aqueles itens cujo valor monetário é pequeno dentro dos gastos totais.

Alguns pequenos materiais de consumo industrial, por exemplo, precisariam ir sendo tratados como custo na proporção de sua efetiva utilização; mas, por consistirem em valores irrisórios, costumeiramente são englobados e totalmente considerados como custo no período de sua aquisição,

simplificando o procedimento por se evitar seu controle e baixa por diversos períodos (Martins, 2003).

Assim, entende-se que o sistema de custeio variável é interessante por contribuir com informações vitais para os gestores que buscam a eficiência no processo de gestão, permitindo a utilização de critérios únicos de rateio dos custos diretos com a posterior apropriação dos custos fixos com a finalidade de se encontrarem principalmente: margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

3.4 Ferramentas de Precificação

3.4.1 Margem de contribuição

A margem de contribuição por si só é uma ferramenta de precificação uma vez que, após cálculos, auxilia na formação dos preços de produtos e serviços de uma corporação. De forma unitária, ela auxilia no cálculo da diferença entre a receita (preço de venda) e o custo incidente sobre eles. Por isso, é um dos métodos utilizados para auxílio no processo decisório por ser capaz de mostrar, dentro do portfólio da empresa, quais as atividades que tem mais representatividade por unidade vendida.

A análise da margem de contribuição é relativamente simples, pois visa a identificar o que sobrou da receita de vendas depois de deduzidos os custos e as despesas variáveis de fabricação. O valor resultante irá contribuir para a cobertura dos custos fixos e para a formação do lucro. Teoricamente os produtos que gerarem as maiores margens de contribuição são os que propiciam um lucro maior (Bartz, 2012).

Assim, se não existem restrições de capacidade produtiva, a empresa é capaz e responsável por utilizar dessa ferramenta contábil para focar sua produção e equipe comercial nos produtos ou serviços de maior impacto monetário, a fim de tornar a empresa mais rentável e financeiramente eficiente.

3.4.2 Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio é tradução livre do conceito em inglês conhecido como break-even point, isto é, volume de vendas e/ou produção onde as receitas são iguais aos custos e não há lucro nem prejuízo (Dias, 1967).

O ponto de equilíbrio contábil em unidades define a quantidade de unidades que se deve produzir e vender. Para definir essa quantidade divide-se o gasto

fixo total (custo fixo) pela margem de contribuição unitária (diferença entre o preço de venda e o gasto variável). A divisão do custo fixo pela margem de contribuição unitária demonstra a quantidade de produtos que devem ser fabricados e vendidos para cobrir os custos fixos (PEREZ Jr et al. 1999, p.192, apud ZORZAL, 2006).

Fórmula 1 - Ponto de Equilíbrio

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Custo Fixo Total} / \text{Margem de Contribuição Unitária}$$

Desta forma, o ponto de equilíbrio é capaz de detalhar aos gestores informações precisas sobre a quantidade de produtos ou serviços a serem vendidos para atingir o equilíbrio financeiro. Quanto menor o valor o *break-even*, menor o número de vendas necessárias a serem realizadas, ou seja, o produto/serviço que apresentar o menor índice, tem maior representatividade na gestão financeira da empresa.

3.4.3 Benefícios do custeio variável, margem de contribuição e ponto de equilíbrio para a tomada de decisão

Dias (1967) entende o índice de margem de contribuição como o grande instrumento do administrador de empresas para determinação da lucratividade de cada produto, o que fica claro nos estudos deste trabalho. Porém, é importante destacar que trabalhando em conjunto, o ponto de equilíbrio é responsável por complementar o estudo de rentabilidade de uma empresa, se fazendo importantíssima pra gestores que desejam ter maior entendimento da sua capacidade de gerar dinheiro.

Cavenaghi (1996, p. 7, apud BARTZ, 2012) entende que a área de produção tem a missão de produzir produtos e serviços demandados pelo mercado, nas condições de quantidade, qualidade e produtividade, definidas pelas políticas da empresa, desejando obter certo resultado econômico. Assim sendo, com as informações fornecidas pelos estudos dessas duas ferramentas de cálculo, somado com a correta percepção da capacidade produtiva da empresa e das demandas do mercado, a alta gestão tem facilidade de tomar decisões e influenciar positivamente os resultados.

3.5 Contabilidade de custos na empresa prestadora de serviços

Com o advento da internet e o aumento da concorrência em nível regional, nacional e mundial, a precificação deixa de ser definida pela empresa e é demandada pelo próprio

mercado, exigindo melhor enfoque das empresas em controlar seus recursos e estruturar estrategicamente suas ações.

Com o melhoramento dessa técnica, empresas de todos os setores econômicos e tamanhos começaram a tomar vantagem de seu uso. Uma vez que este no balanço era irrelevante por ausência de estoques, o foco da contabilidade passa a ser fornecer informações para melhorar o controle e as tomadas de decisão (MARTINS,2003).

Apesar de popular entre grandes empresas e estrategistas da área de contabilidade e finanças, o estudo pode ser muito melhor aproveitado por empresas pequenas do setor que buscam se manter vivas enquanto competem com as gigantes do mercado (PADOVEZE, 2012),

Dentro deste cenário, cabe destacar as prestadoras de serviços, cuja atividade provém da geração de valor de uma atividade específica e não mais um bem. Esse conceito apesar de válido é, na prática, cheio de obstáculos.

A atividade do comércio se realiza através da troca de produtos, gerando valor agregado em cima de um insumo que é repassado para um terceiro, podendo ser o consumidor final ou outra pessoa jurídica que também vai processar para agregar valor. Já a prestação de serviços é um trabalho realizado, tem como característica a intangibilidade. A realização desse ato, desse trabalho, é oferecida, prestado e executado por um lado, enquanto o outro o usufrui (VENTURA, 2010).

Por isso, em sua rotina, as empresas prestadoras de serviço precisam estar atentar também à geração de valor tanto quanto aos preços praticados. Que, apesar de serem calculados através de ferramentas da contabilidade, devem estar alinhados com o objetivo e entrega de resultados da própria atividade e serviço prestado.

Do ponto de vista contábil, o encargo financeiro, por não ser item operacional e representar uma remuneração de capital de terceiros, têm um lugar especial e deve ser contabilizado separadamente, mesmo quando remetidos ao financiamento de matérias-primas ou empréstimos para pagamentos de despesas com vendas. Como o estudo se baseia no gerenciamento, deve-se lembrar da importância do uso de qualquer gasto na tomada de decisão, inclusive a diferenciação do valor efetivo e dos encargos financeiros embutidos em casos de parcelamento.

Por esses motivos, é importante ressaltar a importância do uso das ferramentas de precificação apresentadas no estudo de caso apresentado uma vez que o objeto de estudo representa uma empresa prestadora de serviços e de pequeno porte, que, apesar de serem características limitantes ao estudo, apresenta outras que fortalecem a necessidade da intervenção proposta e abre espaço para uma análise mais ampla e verdadeira.

3.6 Processo decisório

No atual contexto empresarial, a informação se apresenta como recurso imprescindível para as empresas, se tornando parte complementar do processo decisório de uma organização, que estão presentes em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, a continuidade de qualquer negócio depende das decisões tomadas pelos gestores dos vários níveis organizacionais dentro das atividades de planejamento e controle (ASSAF NETO, 1997 apud STROEHER, 2008).

Para se tornarem mais competitivas, empresas de todos os setores investem pesado em sistemas da informação que trabalham para auxiliar a tomada de decisão da alta gestão. Esse processo não só diminui o custo das oportunidades que surgem ao longo do caminho como também agiliza e facilita a tomada de ações dentro da organização, porém é quase nunca influenciado pela gestão de informações contábeis.

Conforme relatado em seu estudo, que buscou analisar pequenas empresas a relação do processo decisório com as informações contábeis, Stroehrer (2018) observa que os empresários vinculam a contabilidade ao excesso de fiscalismo e à arrecadação de impostos, deixando as informações da contabilidade restritas a demonstrativos contábeis e que, portanto, não as têm utilizado, na maioria das vezes, para a tomada de decisão.

Por isso, destacada a importância deste processo, coube ao trabalho estudar, analisar e intervir em uma empresa prestadora de serviços, nos moldes da contabilidade de custos e gerencial, e com as ferramentas expostas em referencial teórico, para facilitar no processo decisório da empresa, visto a importância da tomada de decisão, com a finalidade de avaliar os reflexos na sua gestão financeira.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Análise da empresa estudada

Sabe-se que muitas empresas, até para se manterem competitivas no mercado e por entenderem a importância da implementação de uma boa contabilidade, possuem setores específicos que cuidam da sua parte financeira e contábil dentro da sua própria estrutura, o que não era o caso da instituição estudada.

A empresa de prestação de serviços analisada se trata de um centro de treinamento e tratamento estético e cosmético, incorporada por um grupo educacional de nível superior na cidade de Ribeirão Preto – SP. Inaugurada em 2015, surgiu junto com a IES (Instituto de Ensino Superior) para assistir os alunos nas aulas práticas propostas pelos professores e tutores.

Assim como a preparação de profissionais, a estrutura da clínica foi pensada para atender e tratar pacientes de classes sociais mais baixas, propondo preços mais atrativos e condições de pagamento mais condizentes com a realidade desse público, compensando desta forma o atendimento em massa e sem ‘luxos’, com poucos diferenciais perante os concorrentes.

Como demanda, o instituto atende à necessidade de aulas práticas da faculdade conforme calendário acadêmico e/ou demandas pontuais quando criados novos cursos, mas sempre seguindo o fluxo estabelecido pela segunda.

Aberta de segunda-feira à domingo, a clínica tem como operacional 2 (dois) funcionários no balcão de atendimento, que revezam entre os dias da semana, uma gerente, um auxiliar financeiro, uma farmacêutica responsável e uma doutora em estética para guiar os atendimentos, custos os quais são subsidiados pela própria clínica.

Apesar do quadro de funcionários ser enxuto, o fluxo de profissionais para capacitação dos alunos é alto, gerando assim um movimento grande de procedimentos. Por outro lado, a demanda é controlada pela instituição e a aprovação dos seus cursos em calendário vigente, aprovação a qual é feita e repassada ao operacional semanalmente, o que dificulta o trabalho da gerência em controlar os agendamentos e organização da estrutura física com antecedência. Além disso, a falta de planejamento antecipado gera problemas financeiros. Sem previsões de gastos ou de receitas, o departamento trabalha às cegas e tenta manter a adimplência com os fornecedores a cada semana que passa, trabalho que dificilmente sustentaria a clínica por muito tempo, de acordo com os cálculos até então planilhados.

Esses cálculos já propostos pela gestão anterior, apesar de simplificarmente utilizarem somente dados de receitas e custos, sem nenhuma classificação como manda as teorias de contabilidade e finanças, já eram capazes de mostrar a falta de rentabilidade da empresa para se auto sustentar, o que se mostrou preocupante, pois, apesar de ter uma mantenedora e ser parte de um grupo, a proposta era sua autossuficiência, e não que essa fosse subsidiária e agregasse resultados negativos à IES.

Assim, para idealizar uma intervenção na contabilidade de custos da empresa em questão e analisar os reflexos da sua aplicação na parte gerencial, foi necessária uma análise do sistema de custeio já existente assim como um detalhamento dos processos realizados no setor financeiro. Para isso foi necessária a autorização dos proprietários da empresa e do envolvimento do autor em todo o setor, suas tarefas e atribuições rotineiras como contratado.

Os recursos e ferramentas foram todos disponibilizados para o autor, que teve a chance de relacionar os dados já presentes com as teorias que seriam então aplicadas. As operações diárias e os relatórios já existentes foram importantes para a identificação do panorama atual da empresa e para organizar os passos intervencionistas a serem propostos.

4.2 Primeira análise

Assim que o trabalho foi iniciado, vários obstáculos e dificuldades foram encontradas, iniciando pela parte de análises. A estrutura física e digital fornecida pela empresa, apesar de ser o suficiente para o cumprimento de tarefas rotineiras, era minimamente eficiente para as atribuições gerenciais. A empresa não contava com *software* próprio para o gerenciamento de pacientes ou de suas finanças, o qual ficava aberto para todos os funcionários em pastas do *Google Drive* por meio de planilhas simplificadas do programa *Microsoft Excel*.

Esse inclusive foi um dos obstáculos encontrados mais à frente na prática da intervenção, uma vez que a empresa não tinha recursos financeiros para investir em sistemas da informação capazes de automatizar o processo administrativo, deixando ao cargo financeiro a função de usar somente as ferramentas já inseridas na rotina da clínica para analisar dados e propor a mudança.

Além de ser um problema para a gestão rotineira, a falta de recursos tecnológicos foi um desafio para a gestão de dados pré-intervenção. A necessidade de analisar e avaliar relatórios gerenciais requer ferramentas de gerenciamento de dados mais assertivas, o que não existia.

Para suprir essa necessidade, em um primeiro momento, buscou-se analisar as ferramentas utilizadas pela prestadora de serviços que compunham o relatório financeiro e sua organização. Já sem recursos automáticos, pôde-se observar nessa etapa que a falta de conhecimento no assunto limitava a estruturação de planilhas que melhor auxiliassem o entendimento da gestão financeira da empresa e que além de simplificadas, apresentavam pouco detalhe de informações.

Com falta de relatórios, a empresa do ramo de estética utilizava basicamente 4 principais planilhas para organizar o controle financeiro: uma planilha de contas a pagar, uma de recebimentos e pacientes agendados, uma de fechamento mensal e uma última, recém criada, de custeio dos procedimentos oferecidos, as quais serão apresentadas mais à frente.

4.3 Recebimentos e agendamento

Assim como todas as outras, a planilha de agendamento de pacientes era disponibilizada através do *Google Drive* para todos os funcionários. Essa planilha funcionava como controle de fluxo de pacientes, controle da capacidade da estrutura em atendê-las dentro dos horários pré-determinados e também como controle dos valores pagos pelos pacientes.

O controle de receitas, conforme mostra a tabela 01 abaixo, era feito dentro da mesma planilha, de acesso e edição de todos, onde apresentava informações como data, horário do atendimento, nome do paciente, procedimento realizado, número de telefone, valor pago e forma de pagamento. Essas informações eram atualizadas diariamente e a receita final do dia era calculada manualmente.

Tabela 1 - Exemplificação da planilha de controle de agendamentos e recebimentos.

PROCEDIMENTOS DIA 20/06/2018							
Data	Horário	Procedimento	Nome	Telefone	Valor	Pagamento	Status
20/06/18	14.00	Fototerapia	Pac. 1	xxxxxxx	R\$ 35,00	Débito	Pago
20/06/18	14.30	Limpeza de Pele	Pac. 2	xxxxxxx	R\$ 80,00	Crédito 2x	A Pagar
20/06/18	14.00	Fototerapia	Pac. 3	xxxxxxx	R\$ 40,00	Crédito 2x	Pago
20/06/18	15.00	Microagulhamento	Pac. 4	xxxxxxx	R\$ 130,00	Dinheiro	A Pagar
20/06/18	15.00	Microagulhamento	Pac. 5	xxxxxxx	R\$ 140,00	Débito	Pago
20/06/18	16.00	Limpeza de Pele	Pac. 6	xxxxxxx	R\$ 60,00	Dinheiro	A Pagar
20/06/18	16.00	Fototerapia	Pac. 7	xxxxxxx	R\$ 30,00	Dinheiro	Pago
20/06/18	17.00	Limpeza de Pele	Pac. 8	xxxxxxx	R\$ 70,00	Débito	A Pagar
20/06/18	18.00	Microagulhamento	Pac. 9	xxxxxxx	R\$ 150,00	Crédito 3x	Pago
20/06/18	18.00	Limpeza de Pele	Pac. 10	xxxxxxx	R\$ 60,00	Dinheiro	A Pagar
					R\$ 280,00	Dinheiro	
					R\$ 245,00	Débito	
					R\$ 270,00	Crédito	
					R\$ 795,00	TOTAL	

Fonte: Planilha administrativa empresarial, 2019.

Após o cálculo da receita por procedimento realizado no dia o fechamento diário do caixa com o montante que entrou, o valor “TOTAL” era somado, com fórmulas básicas do próprio programa, com os valores dos outros dias da planilha e transferidos para uma outra de Fechamento Anual (tabela 03) na coluna “RECEITAS”, controlada mês a mês.

4.4 Contas a pagar

Como uma forma de separar as contas do instituto em uma só planilha, a gerente geral da empresa organizava as duplicatas a pagar que chegavam para não perder o controle de pagamentos e manter o fluxo diário de atividades. A planilha era utilizada diariamente pela gerência e recentemente tinha sido atualizada com uma nova classificação: contas fixas e contas variáveis, conforme tabela 02.

Tabela 2 - Exemplificação da planilha de contas a pagar.

Emissão	Fornecedor	Descrição	Pgto	Tipo	Valor	Vencimento	Status
31/05/2019	Fornecedor	Descrição	TED	Variável	R\$ 950,00	31/05/2019	Pago
31/05/2019	Fornecedor	Descrição	TED	Fixo	R\$ 1.104,00	31/05/2019	Pago
31/05/2019	Fornecedor	Descrição	TED	Fixo	R\$ 131,45	31/05/2019	Pago
31/05/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 137,90	31/05/2019	Pago
21/05/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 123,68	31/05/2019	Pago
31/05/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Fixo	R\$ 760,00	07/06/2019	Pago
15/03/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 3.666,00	07/06/2019	Pago
09/05/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 189,10	08/06/2019	Pago
09/06/2019	Fornecedor	Descrição	Dinheiro	Variável	R\$ 105,00	09/06/2019	Pago
10/06/2019	Fornecedor	Descrição	DA	Fixo	R\$ 60,75	10/06/2019	Pago
13/03/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 562,58	10/06/2019	Pago
11/04/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 3.666,67	10/06/2019	Pago
11/06/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Fixo	R\$ 47,03	11/06/2019	Pago
12/06/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 53,96	12/06/2019	Pago
06/06/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Fixo	R\$ 350,00	13/06/2019	Pago
12/06/2019	Fornecedor	Descrição	TED	Variável	R\$ 1.440,00	13/06/2019	Pago
13/06/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 100,00	13/06/2019	Pago
14/06/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Fixo	R\$ 403,25	14/06/2019	Pago
17/05/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 411,79	14/06/2019	Pago
14/05/2019	Fornecedor	Descrição	Boleto	Variável	R\$ 812,00	14/06/2019	Pago

Fonte: Planilha administrativa empresarial, 2019.

Apesar da classificação criada, a gerência não se preocupava em usar a informação para entender a estrutura de custos da empresa, mas sim como uma falsa sensação de controle do quanto a empresa precisava faturar, além dos custos variáveis, para manter o seu funcionamento. Esse era inclusive o discurso usado pela gerência e próprios proprietários em reuniões administrativas, como uma forma de controlar o fluxo de caixa que entra e o quanto que faltava vender para não ficar deficitária, principalmente por se tratar de um instituto escola.

Apesar desse controle, pôde-se ver, conforme será mostrado no estudo, que o resultado no final do mês não refletia esse cuidado da gerência, e que, portanto, os cálculos eram insuficientes para tomada de decisão e precisavam ser urgentemente reestruturados.

4.5 Controle final

Quanto ao controle financeiro mensal, este era feito também de forma simplificada, em uma planilha de Excel com poucas linhas e colunas, que listava receitas e custos totais para calcular o valor final creditado na conta da empresa. Assim, a gerência conseguia fazer a

conciliação com o valor final no extrato bancário da instituição financeira no último dia do mês.

Tabela 3 - Exemplificação da planilha de resultado por período.

Período	Receita	Custo Total	Resultado
mar/18	R\$ 6.734,00	R\$ 5.893,25	R\$ 840,75
abr/18	R\$ 7.025,12	R\$ 5.341,86	R\$ 1.683,26
mai/18	R\$10.380,34	R\$10.522,89	-R\$ 142,55
jun/18	R\$12.543,21	R\$11.536,44	R\$ 1.006,77
jul/18	R\$14.967,27	R\$15.360,61	-R\$ 393,34
ago/18	R\$12.042,71	R\$10.274,06	R\$ 1.768,65
set/18	R\$16.496,16	R\$12.878,22	R\$ 3.617,94
out/18	R\$17.282,55	R\$13.105,26	R\$ 4.177,29
nov/18	R\$22.656,68	R\$20.582,55	R\$ 2.074,13
dez/18	R\$23.884,62	R\$26.198,80	-R\$ 2.314,18
jan/19	R\$32.451,04	R\$27.161,69	R\$ 5.289,35
fev/19	R\$19.463,74	R\$15.280,89	R\$ 4.182,85
mar/19	R\$24.317,41	R\$28.834,07	-R\$ 4.516,66
abr/19	R\$28.598,53	R\$28.156,13	R\$ 442,40
mai/19	R\$35.458,41	R\$39.863,00	-R\$ 4.404,59

Fonte: Planilha administrativa empresarial, 2019.

Cabe notar que o valor disposto na coluna “RECEITA” era composto da soma dos valores presentes na planilha de agendamentos, e que o mesmo era alimentado manualmente, assim como a coluna de “CUSTO TOTAL”, que era composto pela soma dos valores presentes na planilha de Contas a Pagar, capazes então de informar o valor total recebido ou dispendido no final do mês.

Pôde-se notar que os lucros da empresa não apresentavam consistência e regularidade, e que apesar do crescimento do faturamento, não houve avanço no alcance do lucro, muito pelo contrário, foi possível enxergar o faturamento e o lucro como valores quase que inversamente proporcionais, como mostra o gráfico 01, criado para análise do cenário atual pelo próprio autor.

Gráfico 1 – Evolução do faturamento em relação com o lucro.



Essa relação inesperada entre o faturamento e o lucro pode ser explicado, na opinião do autor, pela falta de organização das obrigações da empresa tão bem como o controle de recursos disponíveis, principalmente pelo fato de que estes eram disponibilizados por ela, mas sob responsabilidades e controle de terceiros, que não tinham qualquer obrigação para com a mantenedora.

4.6 Precificação

Esse desequilíbrio entre faturamento e resultado, apesar de muito evidente graficamente, era pouco notório nas planilhas de controle principalmente por estarem separadas umas das outras e pela falta de detalhes nos cálculos mais simples, como por exemplo a planilha de custeio/precificação.

Essa falsa noção de controle das finanças apenas pela separação de contas fixas e variáveis era suportada por uma outra planilha criada pela gerência para organizar os custos de cada procedimento realizado pela clínica, sua receita e o seu lucro final.

A tabela 04 mostra exatamente como funcionava, sendo que a coluna “Lucro” é o resultado da subtração entre Receita e Custos, a coluna “Receita” representa o preço de venda cobrado no balcão de atendimento para cada procedimento e a coluna “Custo” uma composição de preços pagos por produtos e custos de equipamentos.

Tabela 4 - Exemplificação da planilha de precificação pré-intervenção.

Procedimento	Produtos (média)	Custos Equipamento	Custo Total	Preço de Venda	Lucro
Procedimento 1	R\$ 10,67	R\$ -	R\$ 10,67	R\$ 60,00	R\$ 49,33
Procedimento 2	R\$ 4,39	R\$ 43,75	R\$ 48,14	R\$ 70,00	R\$ 21,86
Procedimento 3	R\$ 2,00	R\$ 100,00	R\$102,00	R\$ 230,00	R\$ 128,00
Procedimento 4	R\$ -	R\$ 76,00	R\$ 76,00	R\$ 180,00	R\$ 104,00
Procedimento 5	R\$ 25,00	R\$ 116,00	R\$141,00	R\$ 230,00	R\$ 89,00
Procedimento 6	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ 10,00	R\$ 60,00	R\$ 50,00
Procedimento 7	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Procedimento 8	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ 1,00	R\$ 40,00	R\$ 39,00
Procedimento 9	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Procedimento 10	R\$ 910,00	R\$ -	R\$910,00	R\$ 1.500,00	R\$ 590,00
Procedimento 11	R\$ 3,30	R\$ -	R\$ 3,30	R\$ 60,00	R\$ 56,70
...			R\$ -		R\$ -

Fonte: Planilha administrativa empresarial, 2019.

Os custos por sua vez eram imutáveis e sempre consultados na mesma planilha. Eles foram calculados por uma noção simplificada da gerência da quantidade de insumos utilizados em cada um dos procedimentos e também do valor do aluguel dos equipamentos para a realização dos mesmos quando necessário.

Essa planilha deixa clara a simplicidade da gestão dos custos da empresa que considerou apenas duas variáveis compondo seu custo total, sem considerar por exemplo insumos gerais (utilizados em todos os procedimentos) ou o valor pago para profissionais manusearem equipamentos, sem contar impostos, encargos e outros gastos correlacionados.

Assim como visto na tabela 04, é notória a falsa percepção de um lucro que podia ou não estar ocorrendo. Ademais, esse número absoluto embasava decisões precipitadas por parte da gestão para a equipe de vendas, que por sua vez era cobrada de vender uma quantidade pré-estipulada de procedimentos com a finalidade de atingir uma rentabilidade esperada.

Sendo assim, a iniciativa propôs trazer mais clareza para a estruturação dos custos por meio do cálculo de custeio variável, propondo uma reformulação da planilha de custeio por procedimento com a inserção do conceito e cálculo da Margem de Contribuição de cada um deles.

6.1.2.2. As principais vantagens proporcionadas pelo custeio variável referem-se basicamente à produção de informações para a tomada de decisão. Através da aplicação deste método é possível definir com segurança quais produtos são mais lucrativos e investigar as mudanças ocorridas nas quantidades produzidas e vendidas, nos preços, nos custos e despesas

identificando a margem unitária e global que são fundamentais nas decisões de curto prazo) CARARETO, 2006.

Como relatado em seu livro, Elias Martins, 2003 conceitua a importância da margem de contribuição explicando que se trata da diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro. Dessa forma, pode-se entender o impacto que cada um dos serviços prestados tem na sustentação dos custos fixos, o que até então era desconhecido.

4.7 Antecipação de recebíveis

Além do cálculo simplificado e da falta de organização na sua forma de custeio, deve-se ressaltar que a empresa conta com um grande débito em seu nome. A dívida de má gestão de capital de giro foi feita por uma má decisão da gerência em adquirir uma grande quantidade de um insumo específico para baratear o custo unitário de um procedimento realizado pela clínica afim de economizar em grande escala, visto que é um procedimento ofertado com uma frequência considerável.

Apesar da rotatividade de pacientes, na época da decisão, nem a gerência nem a diretoria se atentaram com o fato de que os insumos foram comprados a vista, com dispêndio do valor em uma só parcela, sendo que os recebimentos viriam conforme os atendimentos fossem ocorrendo, no decorrer do ano, e que além disso há a oferta, por parte da clínica, da adesão ao parcelamento por parte dos clientes, o que faria o fluxo de caixa ficar negativo por um grande período de tempo.

Sem ter ou conseguir gerar caixa suficiente para sustentar o fluxo de caixa negativo dentro dos primeiros meses após a aquisição dos insumos, a empresa ficou com uma dívida grande e sem dinheiro para pagar, o que a obrigou a assinar um contrato de antecipação de recebíveis com a instituição financeira. Valor também o qual não constava em planilhas de controle de gastos, sendo mais um exemplo de falso entendimento dos custos da empresa.

Por esse motivo e pelo fato de que a dívida levará meses ou até anos para ser quitada, nos cálculos de custo de cada procedimento foram acrescentadas as taxas de antecipação de recebíveis cobradas pela instituição financeira. Como havia uma variação muito grande na forma de pagamento entre os procedimentos, as taxas foram consideradas como fixas para que

o cálculo pudesse ser no mínimo realista e no máximo positiva, evitando assim a falsa percepção de lucro.

4.8 Gestão financeira

Por esses motivos, apesar dos esforços e das percepções criadas em torno da organização das planilhas, via-se uma falha grande no fechamento das contas. A gestão financeira da empresa estava ruim e nem os cálculos e as decisões tomadas em cima deles estavam a ajudando a melhorar. A percepção da diretoria e gerência era de que os esforços não eram suficientes para manter a empresa lucrativa e nem capazes de pagar seus fornecedores a curto, médio ou longo prazo.

Com a análise feita, tabelas e gráficos criados, a diretoria da empresa entendeu a necessidade de uma intervenção e abriu espaço para mudanças administrativas e operacionais que antes não eram cogitadas. Sendo assim, foi proposta uma intervenção em cima de teorias da contabilidade de custos e contabilidade gerencial, tomando como base o conceito de precificação variável e margem de contribuição.

5. PROBLEMAS E INTERVENÇÃO PROPOSTA

Como resultado da análise, ficou claro que a percepção da gestão de que os esforços não eram recompensados são totalmente compreensíveis e se mostrou ter grande parte de sua explicação embasada na simplicidade das planilhas criadas e na falta de organização das informações. Além disso, e tão importante quanto, notou-se falta de conhecimento técnico da teoria da contabilidade de custos e gerencial e do controle financeiro e sua aplicação na rotina da empresa.

Ainda importante ressaltar que a determinação do preço final da prestação de um serviço de atendimento estético e cosmético tem suas especificidades. Diferentemente de um produto manufaturado, por exemplo, não basta chegar ao cálculo mais preciso de custeio, estabelecer uma margem de lucro e atingir o valor de venda. A prática dos atendimentos envolve custos, mas se submete a uma esfera de grande importância: ao bem-estar social, por envolver expectativa quanto à aparência e o psicológico dos pacientes.

O fator qualidade é relevante para a empresa prestadora de serviços de estética, representa a busca pelo cliente, a sua manutenção e fidelização, além da qualidade dos produtos e serviços. (BOTA, 2007). Por isso, o cuidado na percepção do cliente quanto ao serviço prestado se apresentou como fator limitante ao sucesso da intervenção.

Além disso, a instituição específica estudada, por conta de suas características estruturais e de existência conforme já exposto, possui um desafio ainda maior no cálculo da precificação. O valor percebido por seus clientes que abrem mão de serem atendidos de forma personalizada em clínicas particulares, deve ser substituído por outro benefício: o baixo preço de venda, obrigando a clínica a trabalhar com margens baixas e economia de escala.

Por esses motivos, foi proposta uma intervenção pelo autor enquanto o mesmo atuava no operacional e gerencial da clínica e que foi aceita pela diretoria como uma esperança de melhoria no resultado da gestão financeira da empresa, em cima dos problemas encontrados.

5.1 Sinergia entre os envolvidos

Após a análise, para fomentar dedicação e disponibilização de recursos por parte da empresa, o autor propôs apresentar uma nova planilha de custeio, tomando como base um só procedimento, para expor a diferença entre o custo calculado já existente e o custo mais aproximado à realidade, calculado com as premissas da teoria da contabilidade de custos e margem de contribuição.

Dessa forma, a ideia proposta foi separar os cálculos, fazendo dos Custos Variáveis os de primeira observação, separados para que sejam capazes de informar qual o impacto positivo ou negativo que um determinado procedimento tem nos gastos totais da empresa estudada. Estes levam em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo (MARTINS, 2003). Ou seja, ele é diretamente proporcional com o objeto social da empresa. Quanto mais se presta o serviço, maior o valor gasto.

Essa planilha detalhada de apenas um dos procedimentos foi importante pra mostrar a relevância da estruturação contábil para a diretoria e gerencia além de abrir a visão do autor para todos os custos que compõem o valor final como impostos federais, estaduais e municipais e até taxas de cartão e bancárias.

Para a análise, o autor selecionou um dia de atendimento de um procedimento de grande relevância financeira e operacional para a empresa e planilhou os pagamentos detalhadamente conforme aconteceram, incluindo informações como parcelamento, quantidade, valor pago e preço médio por unidade.

As informações de compra e venda (entrada e saída) da realização desses atendimentos extraídas e analisadas uma a uma foram cruciais para o cálculo mais apurado do custo total, uma vez que, para a antiga gestão, bastava dividir o valor pago na nota fiscal do insumo pela quantidade de unidades de aplicação que cada frasco rendia.

Adicionado a este custo anteriormente percebido, o autor calculou gastos com taxas bancárias e insumos gerais, como já exposto em planilha anterior, como mostra a tabela 05.

Tabela 5 – Planilha para cálculo da diferença entre o lucro percebido pela gestão e o lucro líquido.

Cálculo Procedimento - Lucro Percebido x Lucro Líquido Real									
Paciente	Pagto	Média Aplicação	Custo Por Aplicação	Custo Produtos (Percebido)	Custo Calculado	Custo Total	Valor Pago	Lucro Bruto (Percebido)	Lucro Líquido (Real)
Pac. 01	Débito	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 55,85	R\$345,25	R\$ 500,00	R\$ 225,00	R\$ 154,75
Pac. 02	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 03	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 04	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 05	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 06	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 07	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 08	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 158,94	R\$448,34	R\$ 1.080,00	R\$ 805,00	R\$ 631,66
Pac. 09	3	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 53,53	R\$342,93	R\$ 380,00	R\$ 105,00	R\$ 37,07
Pac. 10	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 11	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 12	Débito	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 55,85	R\$345,25	R\$ 500,00	R\$ 225,00	R\$ 154,75
Pac. 13	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 14	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 15	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 16	2	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 36,34	R\$325,74	R\$ 270,00	-R\$ 5,00	-R\$ 55,74
Pac. 17	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 69,17	R\$358,57	R\$ 470,00	R\$ 195,00	R\$ 111,43
Pac. 18	3	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 52,83	R\$342,23	R\$ 375,00	R\$ 100,00	R\$ 32,77
Pac. 19	3	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 45,08	R\$334,48	R\$ 320,00	R\$ 45,00	-R\$ 14,48
Pac. 20	Débito	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 60,32	R\$349,72	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 190,28
Pac. 21	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 22	Débito	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 16,76	R\$306,16	R\$ 150,00	-R\$ 125,00	-R\$ 156,16
Pac. 23	Dinheiro	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ -	R\$289,40	R\$ 350,00	R\$ 75,00	R\$ 60,60
Pac. 24	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
Pac. 25	4	48	R\$ 264,40	R\$ 275,00	R\$ 79,47	R\$368,87	R\$ 540,00	R\$ 265,00	R\$ 171,13
1200			R\$6.610,00			R\$12.495,00		R\$5.620,00	R\$3.542,79
Participação no Custo Fixo								24,26%	15,29%

A coluna “Pagto” refere-se à forma de pagamento escolhida pelo cliente, podendo ser cartão de débito quando escrito “Débito”, “Dinheiro” ou parcelado no cartão de crédito quando estiver apresentado o número de parcelas (ex.: “4”). A “Média Aplicação” é um valor fixo calculado sabendo que foram compradas 1.200 unidades de toxina e que não sobraram mais no final da execução dos exames (o controle individual de quantas unidades foram utilizadas não é praticado devido a rotina dos docentes). A coluna “Custo por Aplicação” apresenta o cálculo do custo médio da aplicação para aquele paciente, que por sua vez é o mesmo em todos, mas específico para esse dia de atendimentos, tomando como base o valor total pago pelas 1200 unidades aplicadas no dia, dividido pela média de aplicação.

Já a coluna “Custo Produtos (Percebido)” apresenta o valor retirado de planilhas já existentes que calculavam os custos embasados somente em insumos. A coluna “Custo Calculado” apresenta a soma dos custos inerentes àquele pagamento, como taxas de cartão e tarifas de antecipações bancárias, custos que não eram levados em consideração.

Assim, foi possível preencher a coluna de “Custo Total” para se encontrar o “Lucro Líquido (Real)”, diferente daquele esperado “Lucro Percebido”. Nota-se uma diferença pequena por cliente atendido, mas que somados os valores representam uma queda de 36,96 pontos percentuais.

Essa nova maneira de calcular mudou completamente o cenário de faturamento da clínica pois mostrou que os lucros esperados por cada procedimento realizado estavam equivocadamente calculados, com poucos detalhes e que traziam uma falsa percepção de rentabilidade, e que mostrou inclusive procedimentos taxados como muito lucrativos e que na verdade estavam sendo deficitários.

Para efeito de comparação, foi feita uma tabela com os resultados finais dos cálculos de lucratividade de cada procedimento, sem inserir ainda informações relevantes como taxas de cartão e antecipações bancárias, que na época estavam sendo frequentes, conforme tabela 06 abaixo.

Tabela 6 – Planilha para cálculo médio da diferença entre o custo percebido pela gestão pré-intervenção e o custo real calculado pelo autor.

Procedimento	Cálculo Custo Real					Relação com Custo Percebido		
	Produtos	Locação Equip.	Insumos Gerais	Hora Técnica	Custo Total Real	Custo Percebido	Diferença	Percentual
Procedimento 1	R\$ 10,67	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 15,67	R\$ 10,67	-R\$ 5,00	-46,86%
Procedimento 2	R\$ 4,39	R\$ 43,75	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 53,14	R\$ 48,14	-R\$ 5,00	-10,39%
Procedimento 3	R\$ 2,00	R\$100,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 107,00	R\$ 102,00	-R\$ 5,00	-4,90%
Procedimento 4	R\$ -	R\$ 58,50	R\$ 2,00	R\$17,50	R\$ 78,00	R\$ 76,00	-R\$ 2,00	-2,63%
Procedimento 5	R\$ 25,00	R\$ 81,00	R\$ 5,00	R\$35,00	R\$ 146,00	R\$ 141,00	-R\$ 5,00	-3,55%
Procedimento 6	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 15,00	R\$ 10,00	-R\$ 5,00	-50,00%
Procedimento 7	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	-R\$ 5,00	-
Procedimento 8	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 6,00	R\$ 1,00	-R\$ 5,00	-500,00%
Procedimento 9	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	-R\$ 5,00	-
Procedimento 10	R\$ 910,00	R\$ -	R\$15,00	R\$ -	R\$ 925,00	R\$ 910,00	-R\$15,00	-1,65%
Procedimento 11	R\$ 3,30	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 8,30	R\$ 3,30	-R\$ 5,00	-151,52%
Procedimento 12	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	-R\$ 5,00	-
Procedimento 13	R\$ 46,83	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 51,83	R\$ 46,83	-R\$ 5,00	-10,68%
Procedimento 14	R\$ 455,00	R\$ -	R\$10,00	R\$ -	R\$ 465,00	R\$ 455,00	-R\$10,00	-2,20%
Procedimento 15	R\$ 11,46	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 16,46	R\$ 11,46	-R\$ 5,00	-43,63%
Procedimento 16	R\$ -	R\$ 58,50	R\$ 5,00	R\$17,50	R\$ 81,00	R\$ 76,00	-R\$ 5,00	-6,58%
Procedimento 17	R\$ 2,10	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 7,10	R\$ 2,10	-R\$ 5,00	-238,10%
Procedimento 18	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	0,00%
Procedimento 19	R\$ 17,90	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 24,90	R\$ 17,90	-R\$ 7,00	-39,11%
Procedimento 20	R\$ 45,90	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 52,90	R\$ 45,90	-R\$ 7,00	-15,25%
Procedimento 21	R\$ 45,90	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 52,90	R\$ 45,90	-R\$ 7,00	-15,25%
Procedimento 22	R\$ 45,90	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 52,90	R\$ 45,90	-R\$ 7,00	-15,25%
Procedimento 23	R\$ 51,00	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 58,00	R\$ 51,00	-R\$ 7,00	-13,73%
Procedimento 24	R\$ 20,00	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 27,00	R\$ 20,00	-R\$ 7,00	-35,00%
Procedimento 25	R\$ 48,83	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 55,83	R\$ 48,83	-R\$ 7,00	-14,34%
Procedimento 26	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3,00	R\$ 3,00	R\$ -	0,00%
Procedimento 27	R\$ 2,00	R\$ -	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ 8,00	R\$ 2,00	-R\$ 6,00	-300,00%
Procedimento 28	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ 11,00	R\$ 5,00	-R\$ 6,00	-120,00%
Procedimento 29	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ 11,00	R\$ 5,00	-R\$ 6,00	-120,00%
Procedimento 30	R\$ 7,90	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 12,90	R\$ 7,90	-R\$ 5,00	-63,29%
Procedimento 31	R\$ 22,40	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 22,40	R\$ 22,40	R\$ -	0,00%
Procedimento 32	R\$ 18,30	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 23,30	R\$ 18,30	-R\$ 5,00	-27,32%
Procedimento 33	R\$ 8,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 13,00	R\$ 8,00	-R\$ 5,00	-62,50%
Procedimento 34	R\$ 360,00	R\$ -	R\$30,00	R\$ -	R\$ 390,00	R\$ 360,00	-R\$30,00	-8,33%
Procedimento 35	R\$ -	R\$ 35,00	R\$ 6,00	R\$ -	R\$ 41,00	R\$ 35,00	-R\$ 6,00	-17,14%
Procedimento 36	R\$1.300,00	R\$ -	R\$10,00	R\$ -	R\$1.310,00	R\$1.300,00	-R\$10,00	-0,77%
Procedimento 37	R\$ 270,00	R\$ -	R\$10,00	R\$ -	R\$ 280,00	R\$ 270,00	-R\$10,00	-3,70%
Procedimento 38	R\$ 4,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 9,00	R\$ 4,00	-R\$ 5,00	-125,00%
Procedimento 39	R\$ 275,00	R\$ -	R\$10,00	R\$ -	R\$ 285,00	R\$ 275,00	-R\$10,00	-3,64%
Procedimento 40	R\$ 2,50	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 9,50	R\$ 2,50	-R\$ 7,00	-280,00%
Média Custo Pecebido / Custo Real								-63,58%

Ainda assim, apesar de mostrar uma realidade mais próxima, os valores calculados não são suficientes para nortear as decisões da empresa, sendo necessário um maior aprofundamento dos dados.

Após algumas semanas trabalhando com procedimentos estéticos e o operacional da clínica, ficou claro para o autor de que os custos estavam pouco detalhados na planilha

anteriormente criada. Assim foi necessária a criação de uma planilha completa de precificação, com a inserção de todas as variáveis no processo de recebimento e custeio direto do material, com todos os custos variáveis, inclusive itens que estavam sendo lançados como custos fixos ou gastos “extras”:

Taxas de cartão – Por se tratar de um instituto escola e ter alunos também como “prestadores de serviços”, os valores dos procedimentos da empresa não podem seguir a média de mercado, mas sim ter um preço atrativo, que compense essa perda de valor percebida pelo cliente. Além do preço, as condições de pagamento são muito importantes, e o parcelamento é prática constante para atrair o público.

Por isso, as taxas de cartão são importantíssimas e tiveram que ser consideradas como custos variáveis indiretos além de serem contabilizadas no cálculo da margem de contribuição. Por sorte, assim como mencionado, a empresa é parte integrante de uma instituição ainda maior, com alto fluxo de transações financeiras, o que possibilitou uma negociação de taxas e condições com o banco.

Taxas de antecipação – Como já exposto, um dos grandes problemas da empresa foi adquirir, logo antes da entrada do autor no cargo, uma dívida de milhares de reais na expectativa de conseguir uma economia de escala em um dos insumos de alto custo. A gestão financeira anterior decidiu fazer um desembolso para adquirir insumos para estoque que iriam demorar meses para liquidar sem considerar que o restante em caixa não suportaria os gastos com custos fixos que estavam pra vir nos próximos meses.

Além disso, a gestão foi negligente ao não considerar que na necessidade de caixa, a empresa precisaria liquidar recebíveis com o banco, aumentando custos provenientes de taxas de antecipação. Cálculo o qual não pode ser esquecido neste trabalho, uma vez que a dívida foi adquirida e que a gestão atual está sofrendo das decisões passadas. Portanto, o cálculo das taxas, por serem diretamente proporcional à quantidade de procedimentos vendidos, foram consideradas como custos variáveis para melhor apuração dos resultados.

5.2 Organização do contas a pagar

Ainda dentro de custos, para que a intervenção proposta tenha relevância, houve a necessidade da organização das contas a pagar mensais de acordo com a classificação: fixo e variável. Essa classificação que já tinha sido planilhada foi verificada e melhor organizada como uma forma de entender a estrutura de custos da empresa estudada.

Já nessa etapa, foram encontrados erros de classificação de contas além da falta de outros custos inerentes à atividade e despesas legais, como por exemplo o cálculo do 13º salário, férias, FGTS, provisão e outras contas obrigatórios.

Os custos variáveis por sua vez já constavam nos cálculos de cada procedimento, mas faltava entender o peso dos custos fixos na rotina de procedimentos. Em outras palavras, faltava calcular o montante de dinheiro disponível depois da execução de cada procedimento e qual o seu impacto no custo fixo total da instituição (margem de contribuição).

A falta dessas informações dava suporte à falsa percepção de um lucro, o qual não aparecia no fechamento do balanço. Por esse motivo foi criada uma planilha específica com a classificação e cálculo dos custos fixos mensais. A ideia foi encontrar a média desse valor para correlaciona-los com as margens de contribuições encontradas.

Tabela 7 – Planilha de cálculo da média do custo fixo mensal.

Cálculo Custos Fixos								
	Descrição	Valor Base	13 Salário	Férias	FGTS	Povisão	Outros	Custo Fixo Final
			8,33%	11,11%	8,00%	4,00%	7,93%	
Pessoal	Funcionário 1	R\$3.500,00	R\$291,67	R\$ 388,85	R\$280,00	R\$ 140,00	R\$277,55	R\$ 4.878,07
	Funcionário 2	R\$ 1.550,00	R\$129,17	R\$ 172,21	R\$ 124,00	R\$ 62,00	R\$122,92	R\$ 2.160,29
	Funcionário 3	R\$ 1.700,00	R\$141,67	R\$ 188,87	R\$ 136,00	R\$ 68,00	R\$134,81	R\$ 2.369,35
	Funcionário 4	R\$ 1.550,00	R\$129,17	R\$ 172,21	R\$ 124,00	R\$ 62,00	R\$122,92	R\$ 2.160,29
	Funcionário 5	R\$2.500,00	R\$208,33	R\$ 277,75	R\$200,00	R\$ 100,00	R\$198,25	R\$ 3.484,33
	Pró-labore	R\$4.000,00						R\$ 4.000,00
	Estagiário	R\$ 600,00						R\$ 600,00
	Vale Alimentação	R\$ 657,25						R\$ 657,25
	Auxílio Combust.	R\$ 954,20						R\$ 954,20
	Celular	R\$ 64,99						R\$ 64,99
Estrutura	Condomínio	R\$ 460,09						R\$ 460,09
	CPFL	R\$ 315,00						R\$ 315,00
	Telefonia	R\$ 360,00						R\$ 360,00
	Contabilidade	R\$ 350,00						R\$ 350,00
	Banco e Máquina	R\$ 250,00						R\$ 250,00
	Facebook	R\$ 100,00						R\$ 100,00
	Total							R\$ 23.163,85

Os custos fixos foram então organizados em uma tabela de dados extraídos de planilhas já existentes, com a média dos valores mensais de custos e despesas (estruturais e de departamento pessoal). Além disso, foi proposto o cálculo dos encargos trabalhistas e incentivos anuais para completar o estudo, chegando a um valor de R\$23.163,85 mensais.

Na gestão pré-intervenção, nenhuma planilha detalhada de custos fixos havia sido criada. O entendimento de gastos, como já mostrado, era em um só controle financeiro, o qual se tratava de contas a pagar, seja fixo ou não. O autor foi então capaz de utilizar essa nova

classificação e média mensal calculada relacionando com a nova precificação para atribuir no cálculo da margem de contribuição.

5.3 Nova precificação proposta

Com isso em vista, o autor propôs a confecção de uma nova planilha, ainda pelo software já utilizado anteriormente pela empresa, a qual unificou os vários cálculos abordados previamente nesse estudo, dando uma visão mais dinâmica dos resultados provenientes da atividade em si, além de relacionar com novos cálculos que contribuirão mais para a análise e proposta de intervenção, como a margem de contribuição e o *break-even*.

Tabela 8.1 – Planilha de precificação proposta pelo autor: Cálculo de Custos.

Procedimento	Custos				
	Produtos	Locação Equip.	Insumos Gerais	Hora Técnica	Custo Total
Procedimento 1	R\$ 10,67	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 15,67
Procedimento 2	R\$ 4,39	R\$ 43,75	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 53,14
Procedimento 3	R\$ 2,00	R\$ 100,00	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 107,00
Procedimento 4	R\$ -	R\$ 58,50	R\$ 2,00	R\$ 17,50	R\$ 78,00
Procedimento 5	R\$ 25,00	R\$ 81,00	R\$ 5,00	R\$ 35,00	R\$ 146,00
Procedimento 6	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 15,00
Procedimento 7	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 5,00
Procedimento 8	R\$ 1,00	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 6,00
Procedimento 9	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 5,00
Procedimento 10	R\$ 910,00	R\$ -	R\$ 15,00	R\$ -	R\$ 925,00
Procedimento 11	R\$ 3,30	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 8,30
Procedimento 12	R\$ -	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 5,00
Procedimento 13	R\$ 46,83	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 51,83
Procedimento 14	R\$ 455,00	R\$ -	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ 465,00
Procedimento 15	R\$ 11,46	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 16,46
Procedimento 16	R\$ -	R\$ 58,50	R\$ 5,00	R\$ 17,50	R\$ 81,00
Procedimento 17	R\$ 2,10	R\$ -	R\$ 5,00	R\$ -	R\$ 7,10
Procedimento 18	R\$ 3,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3,00
Procedimento 19	R\$ 17,90	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 24,90
Procedimento 20	R\$ 45,90	R\$ -	R\$ 7,00	R\$ -	R\$ 52,90

Tabela 9.2 – Planilha de precificação proposta pelo autor: Cálculo de Receita.

Procedimento	Receita				
	Preço de Venda	Custo Taxas	Parcelamento	Antecipação	Imposto
Procedimento 1	R\$ 60,00	R\$ 0,83	1	R\$ 0,75	R\$ 6,36
Procedimento 2	R\$ 70,00	R\$ 0,97	1	R\$ 0,88	R\$ 7,42
Procedimento 3	R\$ 230,00	R\$ 3,20	3	R\$ 8,63	R\$ 24,36
Procedimento 4	R\$ 180,00	R\$ 2,50	3	R\$ 6,75	R\$ 19,07
Procedimento 5	R\$ 230,00	R\$ 3,20	3	R\$ 8,63	R\$ 24,36
Procedimento 6	R\$ 60,00	R\$ 0,83	1	R\$ 0,75	R\$ 6,36
Procedimento 7	R\$ 15,00	R\$ 0,21	1	R\$ 0,19	R\$ 1,59
Procedimento 8	R\$ 40,00	R\$ 0,56	1	R\$ 0,50	R\$ 4,24
Procedimento 9	R\$ 40,00	R\$ 0,56	1	R\$ 0,50	R\$ 4,24
Procedimento 10	R\$1.500,00	R\$20,85	5	R\$ 93,75	R\$158,90
Procedimento 11	R\$ 60,00	R\$ 0,83	1	R\$ 0,75	R\$ 6,36
Procedimento 12	R\$ 35,00	R\$ 0,49	1	R\$ 0,44	R\$ 3,71
Procedimento 13	R\$ 100,00	R\$ 1,39	1	R\$ 1,25	R\$ 10,59
Procedimento 14	R\$ 500,00	R\$ 6,95	3	R\$ 18,75	R\$ 52,97
Procedimento 15	R\$ 60,00	R\$ 0,83	1	R\$ 0,75	R\$ 6,36
Procedimento 16	R\$ 140,00	R\$ 1,95	2	R\$ 3,50	R\$ 14,83
Procedimento 17	R\$ 40,00	R\$ 0,56	1	R\$ 0,50	R\$ 4,24
Procedimento 18	R\$ 35,00	R\$ 0,49	1	R\$ 0,44	R\$ 3,71
Procedimento 19	R\$ 60,00	R\$ 0,83	1	R\$ 0,75	R\$ 6,36
Procedimento 20	R\$ 150,00	R\$ 2,09	2	R\$ 3,75	R\$ 15,89

Tabela 10.3 – Planilha de precificação proposta pelo autor:
Cálculo de Margem de Contribuição.

Procedimento	Margem de Contribuição		
	Margem de Contribuição	Percentual do Custo Fixo	Qntd A Ser Vendida
Procedimento 1	R\$ 36,39	0,1571%	637
Procedimento 2	R\$ 7,60	0,0328%	3049
Procedimento 3	R\$ 86,81	0,3748%	267
Procedimento 4	R\$ 73,68	0,3181%	314
Procedimento 5	R\$ 47,81	0,2064%	484
Procedimento 6	R\$ 37,06	0,1600%	625
Procedimento 7	R\$ 8,02	0,0346%	2890
Procedimento 8	R\$ 28,71	0,1239%	807
Procedimento 9	R\$ 29,71	0,1282%	780
Procedimento 10	R\$301,51	1,3016%	77
Procedimento 11	R\$ 43,76	0,1889%	529
Procedimento 12	R\$ 25,37	0,1095%	913
Procedimento 13	R\$ 34,94	0,1508%	663
Procedimento 14	-R\$ 43,67	-0,1885%	-530
Procedimento 15	R\$ 35,60	0,1537%	651
Procedimento 16	R\$ 38,72	0,1672%	598
Procedimento 17	R\$ 27,61	0,1192%	839
Procedimento 18	R\$ 27,37	0,1182%	846
Procedimento 19	R\$ 27,16	0,1173%	853
Procedimento 20	R\$ 75,38	0,3254%	307

Para melhor análise da tabela de precificação proposta, deve-se entender sua denominação, a qual foi proposta pelo autor e está descrita a seguir.

Coluna Procedimentos – Na primeira coluna foram destacados cada um dos procedimentos realizados pela clínica, totalizando 40. Os nomes dos procedimentos foram retirados por questão de privacidade de dados, solicitação feita pela própria empresa.

Coluna Produtos – Logo na primeira coluna foi preciso dispor números que representassem o custo de insumos diretos para aquele procedimento (fórmula 2).

Fórmula 2 - Custo de Produtos

$$\text{Custo Produtos} = \text{Custo por unidade do(s) insumo(s) principal(is)} / \text{Rendimento (em quantidade de procedimentos) do(s) insumo(s) principal(is)}$$

Coluna Locação Equipamento – Em alguns procedimentos que a clínica realiza existe a necessidade do uso de um ou mais equipamentos. Por se tratarem de máquinas de alto valor aquisitivo, e até pelo porte da empresa, a diretoria decidiu não investir, e usar equipamentos locados, que por sua vez geravam custos de locação. Esses custos diretos foram expostos e calculados conforme a fórmula 3.

Fórmula 3 - Custo Locação de Equipamento

$$\text{Custo Locação de Equipamento} = \text{Custo por hora de locação} / \text{Quantidade de vezes que o procedimento é realizado em 1 hora}$$

Coluna Insumos Gerais – Alguns insumos comprados pelo instituto são de uso de todos os profissionais para que faça os procedimentos acontecerem, como gaze, luvas, máscaras, cremes, óculos protetores, entre outros descartáveis. Esses insumos são imprescindíveis e muito difíceis de serem calculados pelo fato de que em um instituto escola, o número de alunos dentro das salas de exame é determinado pela escola subsidiária, fazendo o cálculo da quantidade utilizada por procedimento inacessível. Além disso, insumos como creme, gases, luvas, máscaras, adstringentes, entre outros, são utilizados em todos os procedimentos em quantidades variadas.

Sabendo dessa dificuldade, em último caso, optou-se por um cálculo um pouco mais superficial, calculando a média dos gastos com insumos gerais (dados informados em planilhas passada) e relacionando com a média de procedimentos realizados no período somado (fórmula 4).

Fórmula 4 - Custo dos Insumos Gerais

$$\text{Custo Insumos Gerais} = \text{Média de gastos com insumos gerais} / \text{Quantidade de procedimentos realizados}$$

Ainda assim, precisaram ser considerados procedimentos que demandam mais insumos gerais, como por exemplo aqueles que há maior procura de alunos ou que a rotatividade é menor. Portanto, os valores foram arredondados dentro de cada uma das suas individualidades, sendo: R\$2,00 aqueles que usam pouquíssimo insumo, R\$10,00 aqueles que usam um tanto já mais considerável e os intermediários tomando o mesmo pensamento como parâmetro, com exceção de um procedimento (34) que necessita de um insumo geral em maior quantidade, mais fácil de ser calculado.

Coluna Hora Técnica – Esta coluna foi necessária para poucos procedimentos, mas não poderia ter sido deixada para trás. O gasto com profissionais responsáveis por determinados equipamentos, por se tratar de um custo direto, mostrou relevância na planilha de custeio. Seu cálculo é bem parecido com o cálculo da locação do equipamento, mas o dividendo é o custo da hora técnica cobrada por cada profissional (fórmula 5).

Fórmula 5 - Custo Hora Técnica

$$\text{Custo Hora Técnica} = \frac{\text{Gasto dispendido com o profissional (em R$/hora)}}{\text{Quantidade de vezes que o procedimento é realizado em 1 hora}}$$

Coluna Custo Total – Como o próprio nome diz, nessa coluna foi calculada a somatória dos valores dispostos nas colunas anteriores, visando encontrar um custo direto total de cada um dos 40 procedimentos.

Na segunda parte da planilha, o autor buscou analisar os custos indiretos inerentes à receita. Esses custos são importantes por terem influência final na margem de contribuição e, consequentemente, na análise dos resultados:

Coluna Preço de Venda – Nesta coluna foram expostos os preços de venda de cada um dos procedimentos que estavam sendo realizados até então. Assim como mencionado, os preços foram propostos pela diretoria juntamente com a gerência sem embasamento empírico, mas sim como uma forma de posicionar a empresa dentro do mercado de trabalho. A ideia era ter preço baixo para atrair mais clientes.

Coluna Custos Taxas – Assim como custos de insumos, considerou-se nesta planilha os custos diretos das transações financeiras, uma vez que estas impactam diretamente na margem de contribuição do procedimento. Sendo assim, o autor buscou juntamente ao banco a taxa de crédito parcelado utilizado nas maquinetas da empresa. Com essa taxa em mãos, foi possível calcular o custo efetivo da transação financeira, a qual foi adicionada no cálculo total, tomando como base a coluna “Parcelamento”.

Coluna Parcelamento – Conforme mencionado, para manter seu modelo de negócio atrativo, a gerência optou por oferecer formas de pagamento com parcelamento no cartão de crédito. O número de parcelas era relacionado com o preço de venda. Esta coluna é de soma

importância visto que tem impacto direto no cálculo dos custos das taxas bancárias e de antecipação;

Coluna Antecipação – Como a empresa se encontrava em uma situação de dívida, a única forma de conseguir quitar suas contas era ter dinheiro em mãos. Para isso, a empresa teve que abrir mão do fluxo de caixa tradicional para começar a antecipar seus recebíveis em contrato com a instituição financeira.

Como pode se ver na planilha criada, o fato de a empresa fazer parte de uma instituição de maior porte, fez com que a boa relação com o banco abaixasse a taxa que pode chegar a mais de 5% para 1,25% (fórmula 6).

Fórmula 6 - Custos de Antecipação

$$\text{Antecipação} = \text{Preço de venda} * \text{Parcelas} * \text{Taxa (1,25\%)}$$

Coluna Imposto - Assim como as taxas de cartão, o autor inseriu o cálculo dos impostos incididos sobre os preços de venda dos procedimentos. Cabe salientar que esse foi um entrave no processo, pois a empresa era optante do sistema tributário Simples Nacional, e as porcentagens dos impostos apresentavam pequena variação mês a mês de acordo com faixas de faturamento.

Para solucionar tal problema, foi proposta uma nova planilha com um estudo de média aritmética das porcentagens incididas sobre o total faturado nos últimos meses, conforme tabela 09 abaixo:

Tabela 11 – Planilha de cálculo do imposto médio.

Cálculo do Imposto Médio			
Mês	Faturamento	Imposto Devido	Percentual
Fevereiro	R\$50.392,00	R\$ 5.099,30	10,119%
Março	R\$42.975,00	R\$ 4.679,00	10,888%
Abril	R\$63.232,40	R\$ 6.591,06	10,424%
Mai	R\$32.409,80	R\$ 3.448,96	10,642%
Junho	R\$60.459,25	R\$ 6.411,06	10,604%
Julho	R\$70.163,43	R\$ 7.413,57	10,566%
Agosto	R\$50.617,40	R\$ 5.450,31	10,768%
Setembro	R\$50.494,90	R\$ 5.419,23	10,732%
Alíquota Real Média			10,593%

Com a alíquota real média calculada, o autor pôde usá-la como variável para cálculo do imposto de cada procedimento, com a fórmula X, completando assim todos os custos inerentes a cada um deles (fórmula 7)

Fórmula 7 - Custos de Impostos

$$\text{Imposto} = \text{Preço de vendas} * \text{Alíquota Real Média}$$

Por fim, com todas as informações de receitas e custos calculados, o autor foi capaz de encontrar a contribuição que cada procedimento tem no custo fixo da instituição, destacando os índices: Margem de Contribuição, Percentual do Custo Fixo e *Break-even*, calculados conforme explicação abaixo (última seção da tabela):

Fórmula 8 – Cálculo da Margem de Contribuição

$$\begin{aligned} & \text{Margem de contribuição} \\ & = \text{Preço de Venda} - \text{Custo Total} - \text{Custo Taxas} - \text{Antecipação} - \text{Imposto} \end{aligned}$$

Fórmula 9 – Cálculo do percentual de contribuição do custo fixo

$$\text{Percentual do Custo Fixo} = \text{Margem de Contribuição} / \text{Custo Fixo} * 100$$

Fórmula 10 – Cálculo do Break-even

$$\text{Break} - \text{even} = \text{Custo Fixo} / \text{Margem de Contribuição}$$

Todo esse detalhamento criado nos traz de volta a um conceito básico já exposto na análise: a margem de contribuição. O seu cálculo foi extremamente importante para a empresa

estudada uma vez que os custos fixos não estavam sendo considerados e a percepção de lucro era basicamente extraída da fórmula 11.

Fórmula 11 - Percepção do Lucro

$$\textit{Percepção do Lucro} = \textit{Receita} - \textit{Custos Variáveis}$$

Para fins decisoriais, a margem de contribuição foi importante por representar numericamente e de uma forma mais precisa quais os impactos que cada um dos serviços prestados tem na busca pela melhora na gestão financeira da empresa. E ainda mais adiante, a planilha nos mostrou como essa busca por métodos de captação de clientes supostamente mais atrativos, utilizando de ferramentas financeiras, não estava sendo estrategicamente inteligente e muito menos viável por aumentarem os custos inerentes à essas decisões.

Enquanto a equação criada mentalmente pela diretoria e gerencia: Receita – Custos Variáveis dava a sensação da necessidade de uma pequena agenda de realização de procedimentos, o DRE mostrava ao contrário, assim como a planilha criada. Por isso, o primeiro passo dado pelo o autor foi reunir com a diretoria e gerencia e propor alterações nas variáveis financeiras vigentes até então.

6. INTERVENÇÃO APRESENTADA – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi impossível negar que o cálculo do *break-even* tornou visível a necessidade de reestruturação do agendamento de procedimentos diferente dos padrões existentes e trabalhados na rotina da empresa e que refletia diretamente na relação entre faturamento e lucro, apresentado anteriormente como uma relação inversamente proporcional.

Como a tabela 08 exposta anteriormente simplificada mostra, o número de procedimentos a serem realizados mensalmente para subsidiar o custo fixo da instituição é improvável e impraticável nos modelos até então utilizados. Por isso, foram propostas alterações estratégicas na clínica em duas vertentes:

- a) Preço de venda: Assim como o lucro por procedimento aumenta quanto maior o preço de venda, também maior a sua margem de contribuição. Por isso, foi considerada a possibilidade do aumento do valor praticado até então para um novo modelo, conforme tabela 10 abaixo, o que refletiu diretamente na margem de contribuição, tornando os atendimentos financeiramente mais viáveis.

Como visto na tabela 08, o valor encontrado na coluna *break-even* de cada procedimento é muito alto, tornando sua execução quase que impraticável. Por isso, coube ao autor estudar o mercado de serviços cosméticos e estéticos para propor um novo preço de venda, sem fugir do preço praticado pela concorrência e correr o risco de perder fluxo de clientes. A planilha 10 abaixo mostra como foi feita a média de preços entre as empresas escolhidas com cálculo de média e desvio padrão e por fim o valor ajustado para divulgação.

Tabela 12 – Planilha de Estudo de Mercado com Preço de Venda Ajustado.

Estudo de mercado - Ajuste Preço de Venda (PV)								
	Concorrentes				Cálculos			
Procedimentos	A	B	C	D	Média	Desvio Padrão	PV Ajustado	Diferença Mercado
Procedimento 01	R\$ 85,90	R\$ 95,90	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 87,95	6,70	R\$ 75,00	-14,72%
Procedimento 02	R\$ 95,50	R\$ 119,90	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 103,85	10,91	R\$ 89,00	-14,30%
Procedimento 03	R\$ 310,90	R\$ 325,90	R\$ 320,00	-	R\$ 318,93	7,56	R\$ 270,00	-15,34%
Procedimento 04	R\$ 260,00	R\$ 289,90	R\$ 280,00	-	R\$ 276,63	15,23	R\$ 230,00	-16,86%
Procedimento 05	-	R\$ 425,90	R\$ 410,00	-	R\$ 417,95	11,24	R\$ 340,00	-18,65%
Procedimento 06	R\$ 125,00	R\$ 139,90	-	R\$ 130,00	R\$ 131,63	7,58	R\$ 90,00	-31,63%
Procedimento 07	R\$ 59,90	-	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 59,97	0,06	R\$ 45,00	-24,96%
Procedimento 08	R\$ 78,00	R\$ 99,90	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 86,98	10,09	R\$ 60,00	-31,01%
Procedimento 09	R\$ 78,00	R\$ 99,90	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 86,98	10,09	R\$ 60,00	-31,01%
Procedimento 10	R\$2.499,90	R\$2.399,90	R\$2.200,00	-	R\$2.366,60	152,70	R\$1.950,00	-17,60%
Procedimento 11	R\$ 119,90	R\$ 129,90	-	R\$ 120,00	R\$ 123,27	5,74	R\$ 90,00	-26,99%
Procedimento 12	R\$ 89,90	-	R\$ 85,00	R\$ 90,00	R\$ 88,30	2,86	R\$ 65,00	-26,39%
Procedimento 13	-	R\$ 239,90	R\$ 240,00	R\$ 220,00	R\$ 233,30	11,52	R\$ 180,00	-22,85%
Procedimento 14	-	R\$1.129,90	R\$1.100,00	-	R\$1.114,95	21,14	R\$ 750,00	-32,73%
Procedimento 15	R\$ 109,90	R\$ 119,90	-	R\$ 110,00	R\$ 113,27	5,74	R\$ 85,00	-24,96%
Procedimento 16	R\$ 219,90	R\$ 229,90	R\$ 210,00	R\$ 220,00	R\$ 219,95	8,12	R\$ 170,00	-22,71%
Procedimento 17	-	R\$ 119,90	-	R\$ 110,00	R\$ 114,95	7,00	R\$ 80,00	-30,40%
Procedimento 18	R\$ 89,90	-	R\$ 95,00	R\$ 100,00	R\$ 94,97	5,05	R\$ 75,00	-21,02%
Procedimento 19	R\$ 89,90	-	R\$ 95,00	R\$ 90,00	R\$ 91,63	2,92	R\$ 75,00	-18,15%
Procedimento 20	-	R\$ 345,90	R\$ 320,00	R\$ 330,00	R\$ 331,97	13,06	R\$ 235,00	-29,21%
Procedimento 21	-	R\$ 345,90	R\$ 320,00	R\$ 330,00	R\$ 331,97	13,06	R\$ 235,00	-29,21%
Procedimento 22	-	R\$ 345,90	R\$ 320,00	R\$ 330,00	R\$ 331,97	13,06	R\$ 235,00	-29,21%
Procedimento 23	-	R\$ 345,90	R\$ 320,00	R\$ 330,00	R\$ 331,97	13,06	R\$ 235,00	-29,21%
Procedimento 24	R\$ 225,90	R\$ 239,90	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 226,45	9,39	R\$ 180,00	-20,51%
Procedimento 25	R\$ 400,00	R\$ 429,90	R\$ 410,00	R\$ 400,00	R\$ 409,98	14,10	R\$ 235,00	-42,68%
Procedimento 26	R\$ 89,90	-	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 83,30	5,72	R\$ 69,00	-17,17%
Procedimento 27	R\$ 89,90	-	R\$ 85,00	R\$ 80,00	R\$ 84,97	4,95	R\$ 70,00	-17,61%
Procedimento 28	R\$ 125,50	R\$ 139,90	-	R\$ 110,00	R\$ 125,13	14,95	R\$ 90,00	-28,08%
Procedimento 29	R\$ 125,50	R\$ 139,90	-	R\$ 110,00	R\$ 125,13	14,95	R\$ 90,00	-28,08%
Procedimento 30	R\$ 125,50	R\$ 139,90	-	R\$ 110,00	R\$ 125,13	14,95	R\$ 90,00	-28,08%
Procedimento 31	R\$ 125,50	R\$ 139,90	-	R\$ 110,00	R\$ 125,13	14,95	R\$ 90,00	-28,08%
Procedimento 32	R\$ 125,50	R\$ 139,90	-	R\$ 110,00	R\$ 125,13	14,95	R\$ 90,00	-28,08%
Procedimento 33	R\$ 89,90	R\$ 99,90	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 89,95	8,12	R\$ 60,00	-33,30%
Procedimento 34	R\$1.099,90	R\$1.109,90	R\$1.000,00	R\$1.100,00	R\$1.077,45	51,85	R\$ 780,00	-27,61%
Procedimento 35	R\$ 89,90	R\$ 99,90	R\$ 85,00	R\$ 90,00	R\$ 91,20	6,25	R\$ 80,00	-12,28%
Procedimento 36	R\$2.600,00	R\$2.499,90	R\$2.450,00	-	R\$2.516,63	76,39	R\$1.990,00	-20,93%
Procedimento 37	R\$ 999,90	R\$ 999,90	R\$ 900,00	R\$1.000,00	R\$ 974,95	49,97	R\$ 670,00	-31,28%
Procedimento 38	R\$ 89,90	R\$ 89,90	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 89,95	0,06	R\$ 60,00	-33,30%
Procedimento 39	R\$ 889,90	R\$ 959,90	R\$ 950,00	R\$ 900,00	R\$ 924,95	35,12	R\$ 650,00	-29,73%
Procedimento 40	R\$ 89,90	R\$ 94,90	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 91,20	2,47	R\$ 80,00	-12,28%

Cabe ressaltar que todos os custos, diretos ou indiretos, expostos na tabela 10, continuam incidentes, inclusive taxas bancárias e antecipações automáticas que não puderam ser extinguidas na rotina do fluxo de caixa da empresa e que se encontram calculadas, apesar

de não aparecerem na planilha. Assim sendo, a planilha de margem de contribuição foi refeita para uma nova análise e tomada de decisão, conforme tabela 11.

Tabela 13 – Planilha de cálculo de margem de contribuição e *break-even* por procedimento pós proposta de precificação (PV ajustado).

#	Preço de Venda	Margem de Contribuição	Percentual do Custo Fixo	Qntd a Ser Vendida	#	Preço de Venda	Margem de Contribuição	Percentual do Custo Fixo	Qntd a Ser Vendida
1	R\$ 75,00	R\$ 49,41	0,2133%	469	21	R\$ 235,00	R\$ 148,06	0,6392%	156
2	R\$ 89,00	R\$ 24,08	0,1040%	962	22	R\$ 235,00	R\$ 148,06	0,6392%	156
3	R\$ 270,00	R\$ 120,52	0,5203%	192	23	R\$ 235,00	R\$ 142,96	0,6172%	162
4	R\$ 230,00	R\$ 115,81	0,5000%	200	24	R\$ 180,00	R\$ 129,18	0,5577%	179
5	R\$ 340,00	R\$ 140,51	0,6066%	165	25	R\$ 235,00	R\$ 145,13	0,6266%	160
6	R\$ 90,00	R\$ 63,09	0,2724%	367	26	R\$ 69,00	R\$ 56,87	0,2455%	407
7	R\$ 45,00	R\$ 34,05	0,1470%	680	27	R\$ 70,00	R\$ 52,74	0,2277%	439
8	R\$ 60,00	R\$ 46,06	0,1988%	503	28	R\$ 90,00	R\$ 67,09	0,2896%	345
9	R\$ 60,00	R\$ 47,06	0,2032%	492	29	R\$ 90,00	R\$ 67,09	0,2896%	345
10	R\$1.950,00	R\$ 669,46	2,8901%	35	30	R\$ 90,00	R\$ 65,19	0,2814%	355
11	R\$ 90,00	R\$ 69,79	0,3013%	332	31	R\$ 90,00	R\$ 55,69	0,2404%	416
12	R\$ 65,00	R\$ 51,40	0,2219%	451	32	R\$ 90,00	R\$ 54,79	0,2365%	423
13	R\$ 180,00	R\$ 104,35	0,4505%	222	33	R\$ 60,00	R\$ 39,06	0,1686%	593
14	R\$ 750,00	R\$ 167,00	0,7210%	139	34	R\$ 780,00	R\$ 267,28	1,1539%	87
15	R\$ 85,00	R\$ 57,29	0,2473%	404	35	R\$ 80,00	R\$ 28,41	0,1227%	815
16	R\$ 170,00	R\$ 64,38	0,2779%	360	36	R\$1.990,00	R\$ 317,16	1,3692%	73
17	R\$ 80,00	R\$ 62,31	0,2690%	372	37	R\$ 670,00	R\$ 284,59	1,2286%	81
18	R\$ 75,00	R\$ 62,08	0,2680%	373	38	R\$ 60,00	R\$ 43,06	0,1859%	538
19	R\$ 75,00	R\$ 40,18	0,1734%	577	39	R\$ 650,00	R\$ 262,74	1,1342%	88
20	R\$ 235,00	R\$ 148,06	0,6392%	156	40	R\$ 80,00	R\$ 59,91	0,2587%	387

Dessa forma proposta, é possível notar como a margem de contribuição aumenta e como o indicador “break-even” diminui. Ou seja, mesmo que não apresentando um cenário de alta lucratividade por procedimento, claramente o número de atendimentos necessários cai em comparação com o antigo modelo.

- b) Agenda de atendimentos:** Pelo fato do *break-even* continuar alto, houve a necessidade de uma nova organização da agenda de atendimentos realizada pela equipe de vendas, considerando o máximo de recursos disponíveis para a prestação do serviço.

Como já exposto, a clínica estudada é parte integrante de uma instituição de ensino e, por isso, segue seu calendário. O objetivo da empresa, muito além de lucrar, é atender as necessidades educacionais da mantenedora e ofertar procedimentos estéticos sempre que

houver demanda. Por conta disso, percebe-se que o foco da equipe de vendas é voltado para essas demandas e não para cumprir as obrigações financeiras da própria empresa.

Para melhor compreender as melhorias propostas, cabe a explicação do funcionamento do agendamento anterior à intervenção.

Como dito, a IES determina o número de profissionais que vão atender durante os dias da semana e finais de semana. Portanto, é a equipe de vendas desta instituição de ensino que dita à clínica qual a mão-de-obra extra disponível para atendimentos, sendo que há a venda de cursos práticos de formato livre, onde os alunos participam dos atendimentos durante um ou dois dias e também de cursos de extensão com carga horária maior.

Nos cursos mais longos, os alunos geralmente fecham de 1 a 3 meses de prática. Portanto, caberia à clínica administrar o número passado pela IES de alunos disponíveis e o tempo restante de curso. Porém, a comunicação é falha e as informações são passadas com no máximo 1 semana de antecedência.

Com pouco tempo de informação, a equipe de vendas inicia uma corrida contra o tempo para conseguir o mínimo de pacientes para o procedimento/agenda vendida, levando sempre em conta o preço calculado na planilha. E, além disso, quando percebem dificuldade para agendar, têm a liberdade para abaixar ainda mais o preço ou dar descontos para certas condições de pagamento, sem padronização ou prévia definição embasada em cálculos.

Quanto aos laboratórios, são de propriedade da instituição de ensino, mantidas financeiramente por ela, e que funcionam como salas de atendimento para a clínica. Ou seja, a empresa utiliza da estrutura da IES em troca do auxílio nas aulas práticas, se preocupando apenas com os custos de insumos e de uma profissional capacitada e responsável pelos atendimentos.

Essa profissional, além de ter vínculo com a instituição e ser discente em aulas teóricas, é contratada pela clínica, com horário de trabalho fixo, e fica disponível para as necessidades da empresa, sejam elas vinculadas à mantenedora ou de interesse próprio, sendo a primeira de maior prioridade.

Com a nova proposta de precificação e da reestruturação do agendamento de atendimentos, foi necessária a elaboração de um plano para que o atrativo percebido pelo cliente, conforme mencionado antes, não fosse perdido, mas sim substituído por outro à altura, que fosse o suficiente para manter os pacientes regulares além de trazer novos, sem apresentar perdas financeiras.

Após estudo e preparo, as seguintes propostas foram apresentadas:

- 1- Manter um relacionamento mais próximo com a equipe de vendas da mantenedora, criando uma rotina de comunicação mais efetiva para que as informações de cursos e alunos sejam mais ágeis e tornem o processo de agendamento simplificado e com mais tempo para divulgação dos procedimentos.
- 2- Manter um fluxo de agendamentos por semana e finais de semana embasados em estudos do padrão de fluxo de alunos e pacientes. Dessa forma, com padrões estabelecidos, a equipe pode trabalhar com um número inicial de vendas para começar a agendar antecipadamente.
- 3- Trabalhar com estratégias de marketing e influências digitais para apontar pontos positivos para o paciente de estar em uma empresa que tem como mantenedora uma renomada instituição de ensino, com respaldo de professores e profissionais altamente qualificados.
- 4- Trabalhar com alto volume de vendas, conciliando a agenda da clínica com da IES para gerar economia de escala. Para isso, coube à profissional capacitada, a pedido do autor, propor o tempo máximo para execução de cada procedimentos, com foco na diminuição do tempo para que aumentasse o número de pacientes atendidos. Dessa forma, além de aplicar economia de escala para a clínica, dá mais variedades no atendimento para os alunos da mantenedora.
- 5- Fomentar a venda, por parte da IES, de cursos cujos procedimentos apresentam maior rentabilidade de acordo com o cálculo da margem de contribuição. E, mesmo que não tenha cursos vendidos por parte da IES, utilizar de profissionais próprios para focar nesses procedimentos, com a finalidade de aumentar o fluxo de vendas dos procedimentos destacados como economicamente mais viáveis.

Cabe ressaltar que as propostas foram pensadas e apresentadas em conjunto com uma equipe experiente no setor de marketing na tentativa de não afetar negativamente o fluxo já existente de pacientes, mas sim substituir ferramentas que eram utilizadas como uma forma de atrair clientes por outras mais efetivas e que onerassem menos o plano de precificação criado.

Com a alteração das ferramentas de captação de clientes e nova estratégica para a equipe de vendas, como segunda ação, foi proposto um treinamento para as vendedoras, juntamente com o profissional de marketing, para alinhamento do novo formato de organização dos agendamentos e realização dos exames.

Coube à nova organização de agenda de consultas, respeitar a planilha de cálculo de *break-even* e otimização do tempo de realização dos procedimentos e todas as ações propostas em reunião assim como mencionado.

Com essa nova forma de operacionalizar os atendimentos, foi possível relacionar os resultados obtidos pós intervenção com àqueles já existente, com dados quantitativos que subsidiaram uma análise mais qualitativa do processo.

7. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS REFLEXOS DA INTERVENÇÃO

Como já visto na tabela 08, o preço praticado pela clínica anteriormente tornava ineficaz a busca por uma boa gestão financeira. O *break-even* era muito alto para ser alcançado dentro de um período de um mês e a margem de contribuição se mostrava pequena para inúmeros procedimentos, mostrando que estes estavam rendendo praticamente nada ou até sendo deficitários.

Por isso, como primeira validação das alterações realizadas conforme proposta do autor, coube ao estudo expor os resultados dos meses subsequentes às mudanças além de relacioná-los com os resultados pré-intervenção. Essa análise quantitativa pôde ser avaliada em cada um dos tópicos apresentados, começando pelo agendamento e fluxo de procedimentos:

Para isso, foi elaborada uma tabela (12) comparativa da quantidade de procedimentos realizados antes e depois da intervenção, com o objetivo de mostrar a eficiência das propostas e da equipe que a estava operacionalizando. O autor então separou os procedimentos em 3 categorias: procedimentos até R\$150,00, entre R\$150,01 e R\$500,00 e por último os de preço maior que R\$500,00 para enxergar a variação de crescimento entre eles. Além disso, coube à análise apontar possíveis falhas e dificuldades apresentadas em cada uma das alternativas propostas.

Tabela 14– Evolução do número de procedimentos realizados antes (cinza) e após (laranja) a intervenção proposta pelo estudo.

Período	até R\$150,00	R\$150,01 à R\$500,00	> 500,00	TOTAL
dez/18	115	68	24	207
jan/19	135	76	28	239
fev/19	121	58	15	194
mar/19	100	76	31	207
abr/19	139	88	19	246
mai/19	127	67	22	216
jun/19	357	112	45	514
jul/19	385	134	42	561
ago/19	403	144	48	595
set/19	513	168	65	746
out/19	521	187	88	796
nov/19	545	189	82	816
dez/19	532	195	89	816

Pôde-se perceber que o número de procedimentos agendados, e consequentemente realizados, foi aumentado consideravelmente, principalmente a partir do terceiro mês de aplicação, quando provavelmente houve uma melhor adaptação das atividades operacionais propostas, tanto por parte da empresa estudada quanto por parte da disponibilidade da IES em fornecer informações com mais antecedência.

Após questionários realizados com os funcionários, pôde-se perceber que, conforme o tempo foi passando, a flexibilização da agenda de procedimentos com enfoque no tempo de execução e margem de contribuição planilhados tornou a rotina da clínica muito mais dinâmica e com menos pressão sobre a quantidade a ser vendida, o que também é refletido nas tabelas e gráfico fabricados pelo autor.

Além do aumento do número de agendamentos, a dinamicidade da agenda e realização de procedimentos proporcionou um ambiente de maior aprendizado para os alunos da IES que começou a contar com um fluxo maior de pacientes e variedade de patologias, tornando o instituto escola mais atrativo para estágios curriculares e extracurriculares, aumentando ainda mais a escala da prestação do serviço e, consequentemente, do resultado final da empresa.

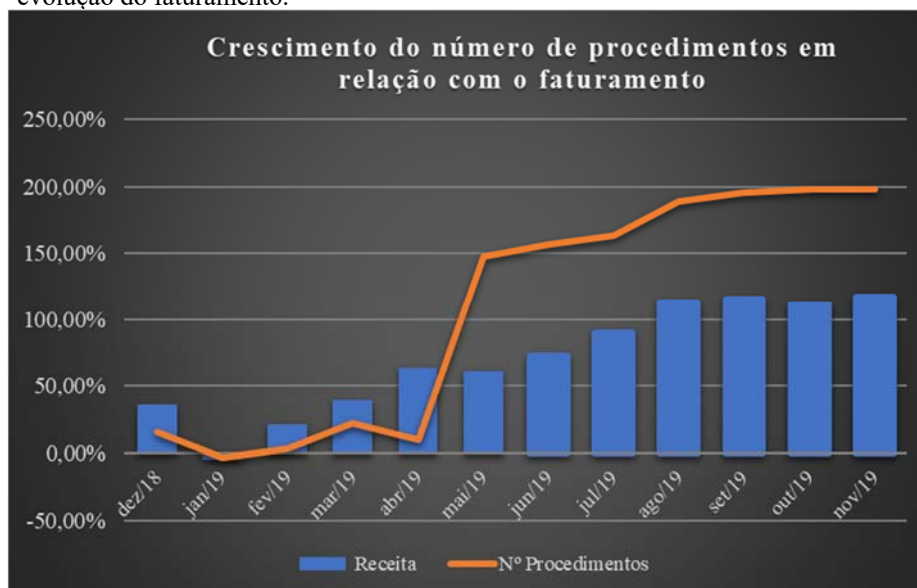
Para sustentar essa informação, foi confeccionado um novo gráfico para análise da evolução do faturamento da clínica relacionado com o lucro obtido no final do período. Essa análise coube mostrar não só a evolução do faturamento por conta das novas atividades operacionais propostas, mas principalmente o impacto do cálculo da margem de contribuição de cada um dos procedimentos e a priorização da agenda por conta dessa informação.

Como mostra a tabela 13 e o gráfico 02 abaixo, a evolução do faturamento não foi tão considerável como a evolução da quantidade de procedimentos realizados, informação a qual caberia uma análise a parte, mas que provavelmente está ligada a relação entre quantidade de procedimentos de menor preço realizados em um menor tempo (economia de escala) e o cálculo da margem de contribuição e *break-even* não serem fielmente proporcionais aos procedimentos de maior faturamento.

Tabela 15 – Evolução do número de procedimentos realizados antes (cinza) e após (laranja) a intervenção proposta pelo estudo.

Período	Receita	% Evolução Acumulada	Nº Total de Procedimentos	% Evolução Acumulada
dez/18	R\$ 23.884,62		207	
jan/19	R\$ 32.451,04	35,87%	239	15,46%
fev/19	R\$ 19.463,74	-4,16%	194	-3,37%
mar/19	R\$ 24.317,41	20,78%	207	3,33%
abr/19	R\$ 28.598,53	38,39%	246	22,17%
mai/19	R\$ 35.458,41	62,37%	216	9,98%
jun/19	R\$ 34.678,54	60,17%	514	147,94%
jul/19	R\$ 38.965,43	72,54%	561	157,08%
ago/19	R\$ 45.643,65	89,67%	595	163,14%
set/19	R\$ 56.430,96	113,31%	746	188,52%
out/19	R\$ 57.894,30	115,90%	796	195,23%
nov/19	R\$ 55.286,54	111,40%	816	197,74%
dez/19	R\$ 58.530,12	117,26%	816	197,74%
	Evolução Acumulada - Receita		Evolução Acumulada - Procedimentos	

Gráfico 2 – Evolução do número de procedimentos realizados em relação com a evolução do faturamento.



Sendo assim, a clínica esteve agendando um número maior daqueles procedimentos que possuem preço de venda menor e executando-os em menor tempo para aumentar o ticket diário. Apesar de serem o de menor impacto da análise do aumento do faturamento, os tais procedimentos foram aqueles que apresentaram, percentualmente, uma margem de contribuição maior, causando impacto direto e positivo no resultado final apurado pela empresa.

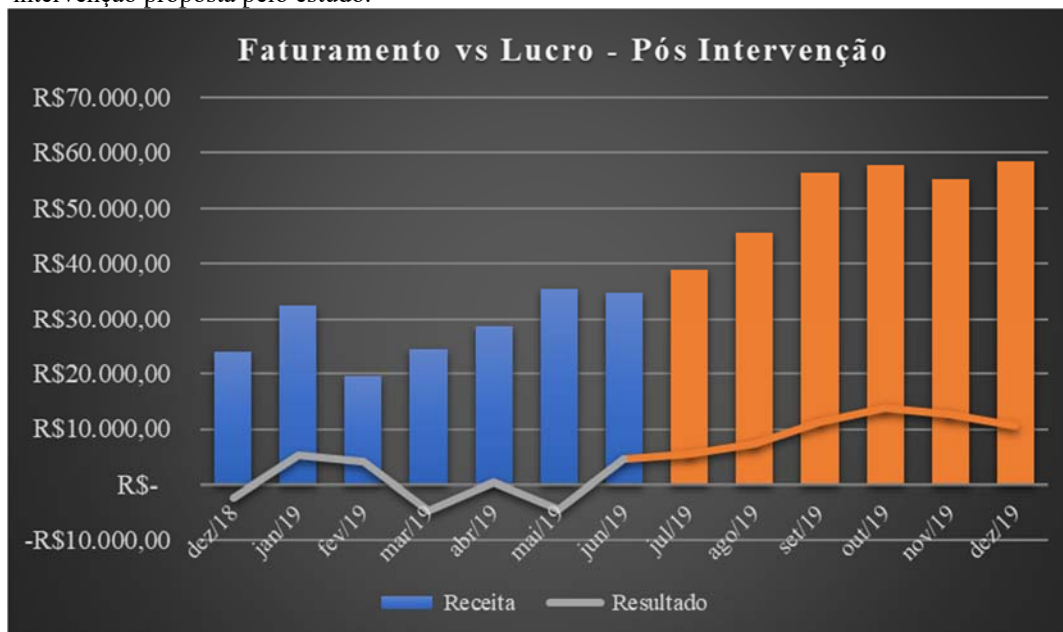
Já para avaliação do cenário final da intervenção, foi proposta uma análise gráfica da evolução do faturamento relacionada com a evolução do lucro final mês a mês. O período de análise compreendeu desde o início da pesquisa até 7 meses pós intervenção (tempo em que finalizou o prazo do autor no cargo e, conseqüentemente, o estudo comparativo). Para efeito de análise gráfica, o autor propôs apresentar a tabela e o gráfico com o primeiro valor no mês de dezembro de 2018, totalizando 1 (um) ano e 1 (um) mês.

Tabela 16 – Tabela de comparação da receita e do resultado final da empresa antes e após a intervenção proposta pelo estudo.

Período	Receita	Resultado
dez/18	R\$ 23.884,62	-R\$ 2.314,18
jan/19	R\$ 32.451,04	R\$ 5.289,35
fev/19	R\$ 19.463,74	R\$ 4.182,85
mar/19	R\$ 24.317,41	-R\$ 4.516,66
abr/19	R\$ 28.598,53	R\$ 442,40
mai/19	R\$ 35.458,41	-R\$ 4.404,59
jun/19	R\$ 34.678,54	R\$ 4.586,54
jul/19	R\$ 38.965,43	R\$ 5.433,45
ago/19	R\$ 45.643,65	R\$ 7.345,32
set/19	R\$ 56.430,96	R\$ 11.345,43
out/19	R\$ 57.894,30	R\$ 13.695,30
nov/19	R\$ 55.286,54	R\$ 12.593,68
dez/19	R\$ 58.530,12	R\$ 10.543,25

Deve-se também ressaltar que, pela natureza e cultura da gestão da empresa estudada, foi necessária uma análise dos números registrados por regime de caixa, sendo esses no momento exato da movimentação financeira, como mostra o gráfico 03. Por outro lado, o autor propôs a confecção de uma planilha para cálculos do demonstrativo de resultado (DRE) por regime de competência além de uma análise horizontal da mesma, para que juntas pudessem embasar a diretoria na compreensão da evolução da situação financeira da empresa e calcular a rentabilidade da sua atividade.

Gráfico 3 – Gráfico de comparação da receita e do resultado final da empresa antes e após a intervenção proposta pelo estudo.



Quanto ao estudo em si, uma das limitações encontradas pelo autor foi a falta de conhecimento técnico sobre a atividade exercida pela empresa estudada. Por mais que os cálculos foram feitos da forma mais apurada possível, algumas informações tiveram que ser confiadas em profissionais da área, tornando a veracidade dependente de terceiros, como por exemplo o tempo de aplicação ou realização de um procedimento tão bem quanto a quantidade de insumos gerais utilizadas.

Por outro lado, este foi o melhor caminho encontrado pelo autor para conseguir um cálculo mais próximo à realidade. Além disso, analisando os gráficos, podemos afirmar que mesmo com as limitações, as ações tomadas com base na intervenção proposta, eliminando qualquer outra possível variante, foram o suficiente para melhorar o cenário econômico-financeiro da empresa estudada.

Sendo assim, pudemos ver que, independentemente do regime de avaliação (competência ou caixa), o estudo deixa clara a evolução do resultado final da empresa, o que foi crucial para o desenvolvimento da clínica. A trajetória decrescente da empresa se transformou em ascendente por conta da simples aplicação da teoria contábil/financeira, da análise dos dados que a empresa já possuía e de uma proposta intervencionista.

Por último, cabe ressaltar a importância do indicador margem de contribuição na intervenção proposta. Os cálculos provenientes desse indicador foram cruciais para o

entendimento do cenário atual da empresa por apresentar a rentabilidade e o impacto de cada procedimento no pagamento das contas fixas.

Assim que estudada, a margem de contribuição refletiu a falta de eficiência financeira da empresa até então. Além disso, alimentou a proposta de aumento dos preços (item “a” da intervenção apresentada) bem como a proposta de diminuição do tempo de execução de cada procedimento (item “b” da intervenção apresentada) para que a margem aumentasse.

Além do resultado positivo no estudo realizado, cabe dizer, através dos cálculos realizados e resultados apresentados em planilhas, considerando que outros fatores internos e externos se mantiveram imutáveis, que a análise da margem de contribuição dos serviços prestados de uma empresa tem impacto positivo se relacionado com intervenções e propostas de mudança.

Portanto, as análises, propostas de intervenções e cálculos de resultados pós intervenção, permite ao estudo concluir que a margem de contribuição, assim como afirmou Eliseu Martins (2003), não nos permite somente analisar o retorno de um produto ou serviço, mas que, além disso, combinado com o estudo dos gastos fixos de uma empresa, é primordial para proporcionar a análise financeira de sua estrutura e dar suporte a tomada de decisão gerencial.

8. CONCLUSÃO

O cenário econômico atual e a conjuntura geopolítica em que vivemos influencia cada vez mais no modo como são administradas as empresas. A diferença entre uma empresa rentável ou deficitária passa a ser definida além do produto ou serviço ofertado, mas também na eficiência da gestão em gerir processos em todos os setores da empresa e principalmente na tomada assertiva de decisões.

Um dos principais focos das empresas nesse mercado competitivo é o setor financeiro e como são balanceados os resultados da corporação. Evidenciada nas análises pré e pós intervenção deste estudo, cabe ressaltar a importância da precificação como garantia de um bom posicionamento de mercado e faturamento. Por isso, ferramentas da contabilidade de custos são utilizadas como base estruturante.

Com o avanço da teoria da administração, ferramentas mais promissoras foram criadas para subsidiar o estudo das finanças corporativas, trazendo características de gestão para o processo, migrando o estudo da antiga contabilidade de custo para a contabilidade gerencial, com ferramentas mais mensuráveis, principalmente para grandes corporações.

Assim como visto no decorrer desse trabalho, empresas de pequeno porte, inclusive familiares, podem se beneficiar desse tipo de estudo, tornando o projeto empresarial mais eficiente e rentável. Porém, por falta de recursos disponíveis e até conhecimento sobre o assunto, essas se limitam nas atividades operacionais e de gestão simples.

O estudo, portanto, analisou uma empresa de pequeno porte de gestão familiar, prestadora de serviços na região de Ribeirão Preto – SP para proposta de intervenção com uso da contabilidade gerencial e margem de contribuição na sua rotina administrativa. Para completar o objetivo do trabalho, o estudo por fim analisou os reflexos da intervenção proposta e constatou a influência positiva na gestão financeira da empresa.

Para que pudesse responder ao objetivo geral, o trabalho transcorreu por algumas etapas, que foram elas: descrever e conceituar a contabilidade gerencial e suas principais ferramentas para dar embasamento às análises; analisar a rotina administrativa-financeira da empresa escolhida como objeto de estudo e como são utilizadas as ferramentas de gestão; propor uma intervenção com reformulação do cálculo de precificação e contabilidade na rotina da empresa; e, por fim, analisar e pontuar os reflexos dessa intervenção nos resultados da empresa, avaliando o impacto em positivo ou negativo.

O trabalho foi fundamentado na hipótese que a contabilidade gerencial e o uso de suas ferramentas de precificação trariam reflexos positivos para empresas de pequeno porte, principalmente as que possuem gestão familiar e processo decisório simplificados.

Com isso em mente, foi selecionada, dentre algumas opções, uma organização que estaria disposta a abrir sua rotina administrativa e financeira, inclusive estratégica de precificação e contabilidade, para que fosse possível fazer a análise pré e pós intervenção.

Dentro dessa primeira análise, a empresa prestadora de serviços, integrada à uma Instituição de Ensino de faturamento considerável, mostrou pouca interação dentre os sócios e pouco conhecimento das ferramentas de gestão financeira. A estrutura da empresa é simples e com poucos funcionários e, por isso, não conta com mão-de-obra especializada para gerir as informações necessárias no processo decisório de maneira completa.

Além disso, a análise mostrou a falta de preocupação dos donos, por serem parte integrante da IES, em alocar mais recursos para tornar viável o projeto, mesmo os relatórios e planilhas de demonstrativos apresentando resultados preocupantes. Com falta de planejamento antecipado, a empresa apresentou problemas financeiros enraizados na estrutura e cultura organizacional e, por isso, mostrou a necessidade da intervenção que o trabalho propôs.

Cabe ressaltar que, com falta de recursos (financeiros e estruturais) e pessoal qualificado, a gestão da prestadora de serviços é feita através de simples planilhas do programa *Microsoft Excel*, e arquivos compartilhados através do *Google Drive*. Planilhas as quais, além de compartilharem informações a todos da empresa, mostrou veracidade duvidosa com o uso incorreto de classificações e ferramentas de precificação.

Sabendo disso, foi proposta uma intervenção embasada na teoria da contabilidade gerencial e no uso das principais ferramentas para melhoria do processo. Dentro desse assunto, foi apontada nova classificação das contas existentes para que fossem separadas conforme a teoria de custeio, a fim de sustentar o cálculo da margem de contribuição.

A margem de contribuição e ponto de equilíbrio foram fontes principais das alterações propostas na empresa que destacaram a necessidade da alteração do preço de venda de alguns serviços e nortearam o estudo de mercado externo de preços aplicados por empresas concorrentes. Além disso, por conta desse ajuste proposto, houve a necessidade da intervenção na cultura organizacional e o modo como a empresa era enxergada dentro do processo administrativo em conjunto com a IES.

Após aplicação, o estudo analisou o momento pós-intervenção, levando em consideração o período de 7 meses para verificar os reflexos nas planilhas de controle. O

resultado foi o esperado, atendendo as expectativas do trabalho e da hipótese criada desde o início dos estudos.

A empresa apresentou, como reflexo das ações propostas, um aumento acumulado no número de procedimentos realizados mensalmente de 197,74% até o último mês da avaliação. Além disso, a intervenção elevou o faturamento mensal da empresa em 222,34 pontos percentuais, considerando o faturamento dos últimos 3 meses de avaliação e os primeiros 5 meses de análise.

Por último, como o objetivo do estudo foi analisar os reflexos na gestão financeira da empresa analisada, o trabalho foi capaz de apresentar um aumento no lucro líquido empresarial, considerando a média dos últimos 3 meses de avaliação e os primeiros 5 meses de análise, de R\$616,75 para R\$12.277,41, representando 1.890 por cento.

Portanto, o trabalho foi capaz de identificar a empresa prestadora de serviços como objeto de estudo, analisar sua estrutura administrativa e financeira e assim propor um projeto de intervenção embasado nas teorias da contabilidade gerencial. Por fim o estudo pontuou os reflexos positivos nas planilhas de gestão e identificou a eficiência das ações propostas em melhorar os resultados da empresa.

Cabe ressaltar neste momento que, o período de análise, por se tratar de um trabalho com prazo definido de estudo, se mostrou ser fator limitante na precisão dos percentuais calculados. Isso se deve ao fato de que, para maior veracidade, uma avaliação a longo prazo seria ideal a fim de eliminar possíveis fatores externos que possam ter contribuído, o que pode ser levado em consideração para futuros pesquisadores.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria da Glória Ferni de. **Um estudo na margem de contribuição através do custeio variável em uma indústria e comércio de utensílios doméstico no estado da Paraíba.** 2008.

ARAGÃO, José Wellington Marinho de; MENDES NETA, Maria Adelina Hayne. **Metodologia científica.** 2017.

AZEVEDO, Ana Paula Ferreira; GOUVÊA, Josiane Bento; DE OLIVEIRA, Ualison Rébula. Custeio por absorção x custeio ABC. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGET. Resende/RJ,** 2006.

BARTZ, Daniel et al. Margem de Contribuição como Instrumento de Gestão: Aplicação em uma indústria de extração e beneficiamento de minérios. **ABCustos**, v. 7, n. 2, 2012.

BEUREN, Ilze Maria. Evolução histórica da contabilidade de custos. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 5, n. 1, p. 61-66, 1993.

BOTA, Fátima B. Atributos da Qualidade: um estudo exploratório em serviços de estética e beleza. **Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas,** 2007.

BREITENBACH, Méri; ALVES, Tiago Wickstrom; DIEHL, Carlos Alberto. Indicadores financeiros aplicados à gestão de instituições de ensino de educação básica. **Contabilidade vista & revista**, v. 21, n. 3, p. 167-203, 2010.

CARARETO, Edson Soares et al. Gestão estratégica de custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG**, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2006.

CRUZ, June Alisson Westarb. O impacto do custo do capital próprio no ponto de equilíbrio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 11, n. 1, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** João José Azevedo Curvello, 2002.

DE SOUZA, Esraelyne Olimpio et al. Cultura organizacional em empresa familiar: uma revisão sistemática. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 11, n. 36, p. 13-36, 2017.

DIAS, Ivan Pinto. Algumas observações sobre a margem de contribuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 24, p. 79-101, 1967.

LEÃO, Nildo Silva. **Custos e orçamentos na prestação de serviços.** NBL Editora, 2004.
Martins, Eliseu, **1945 Contabilidade de custos** / Martins, Eliseu. - 9. ed. - São Paulo : Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Antonieta Elisabete Magalhães. **Sustentabilidade e Equilíbrio do Crescimento: uma abordagem contábil-financeira.** 2010. Tese de Doutorado.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PEREIRA FILHO, Antônio Dias; DO AMARAL, Hudson Fernandes. A Contabilidade de Custos como Instrumento de Informação Gerencial-Um Enfoque no Sistema de Custeio ABC. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 9, n. 2, p. 03-14, 1998.

RESNIK, P. A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena Empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1990.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração Eletrônica*. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-25, 2008.

VENTURA, Valmir Alves; DA SILVA VENTURA, Vera Lúcia. A influência de programas de qualidade na cultura organizacional de empresas de prestação de serviços de São Paulo. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, v. 8, n. 1, p. 135-144, 2010.

VICECONTI, PAULO. **Contabilidade de custos**. Saraiva Educação SA, 2017.

ZORZAL, Edmar José. Considerações acerca do ponto de equilíbrio como ferramenta gerencial. **Revista Foco, Vila Velha**, v. 1, n. 1, 2006.

ZORZAL, Edmar José. Considerações acerca do ponto de equilíbrio como ferramenta gerencial. **Revista Foco, Vila Velha**, v. 1, n. 1, 2006.