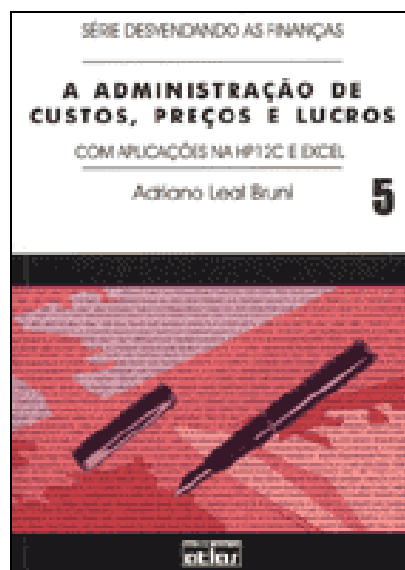
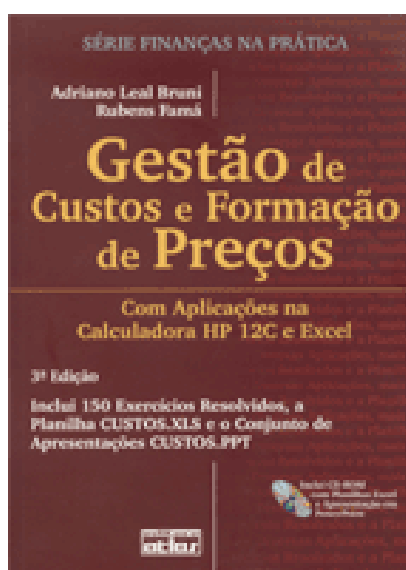


GERENCIANDO CUSTOS, PREÇOS E LUCROS: CASOS PARA SALA DE AULA OU PROVAS



COMPLEMENTOS DIDÁTICOS PARA OS LIVROS “GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS” E “ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS, PREÇOS E LUCROS” PUBLICADOS PELA EDITORA ATLAS.

ADRIANO LEAL BRUNI

2008

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| Caso 1. Start-up Ensino de Diferentes Idiomas em Nova Filial..... | 3 |
| Caso 2. Em um piscar de olhos. | 4 |
| Caso 3. Entendendo a intervenção na percepção do valor do Maybach. | 8 |
| Caso 4. Ralando para manter o sucesso. | 11 |
| Caso 5. Diagnósticos da América: o Imperativo da Escala e do Escopo | 18 |
| Caso 6. Do popular ao fashion, do custo ao valor. | 28 |
| Caso 7. Classificando os gastos da Magna Eventos Ltda. | 33 |
| Caso 8. Uma só palavra, tantos significados. | 34 |
| Caso 9. Ultimatto Pronta Entrega. | 36 |
| Caso 10. Dois elefantes chateiam muito mais | 37 |
| Caso 11. Colégio Dom Pedro. | 38 |
| Caso 12. Fom Fom Locadora de Carrinhos..... | 41 |
| Caso 13. Azeitonas D'Olliva. | 43 |
| Caso 14. Pizzas Quattro Amore. | 44 |
| Caso 15. Pizzas Quattro Amore com Múltiplos Produtos..... | 49 |
| Caso 16. Pousada Mar do Sol. | 51 |
| Caso 17. Mona Lisa Impressos. | 53 |
| Caso 18. Ágil Transportes Ltda..... | 56 |
| Caso 19. Motojato Logística Rápida. | 57 |
| Caso 20. Oficina mecânica. | 58 |
| Caso 21. Diagnostique Laboratórios Ltda. | 59 |
| Caso 22. Empresa fabril. | 60 |
| Caso 23. Faísca e Fumaça Ltda. | 61 |
| Caso 24. Empresa metalúrgica. | 63 |
| Caso 25. Importante indústria química..... | 65 |

ESTE MATERIAL FOI ELABORADO PARA USO COMPLEMENTAR EM AULAS OU AVALIAÇÕES DE CUSTOS E PREÇOS, COMO APOIO AOS LIVROS GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS E ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS, PREÇOS E LUCROS. ESTÃO PRESENTES NO CD DO PROFESSOR, JUNTAMENTE COM DIVERSOS OUTROS RECURSOS DIDÁTICOS IMPORTANTES. PROFESSORES PODEM SOLICITAR O E-MAIL DIRETAMENTE AO SEU REPRESENTANTE DA EDITORA ATLAS.

Em caso de dúvidas, me mande um e-mail: albruni@infinitaweb.com.br.

Caso 1. Start-up Ensino de Diferentes Idiomas em Nova Filial.

O continuado crescimento da Start-up Ensino de Idiomas provocou o aparecimento da idéia da abertura de uma nova filial, situada em uma das cidades situadas próximas à sede original da empresa. Três alternativas estavam sendo estudadas, envolvendo as cidades de Bela Vista, Campo Alegre ou Morro Alto. Em cada uma das cidades, um único imóvel estava sendo analisado.

A decisão implicaria a necessidade de aluguel de um novo imóvel e o pagamento do imposto sobre serviços, relativos à cobrança das mensalidades. Os valores dos aluguéis nas três cidades são diferentes, bem como as alíquotas dos impostos, que incidem sobre as mensalidades.

| Descrição | Bela Vista | Campo Alegre | Morro Alto |
|------------------------|------------|--------------|------------|
| Aluguel mensal | \$2.000,00 | \$3.000,00 | \$5.000,00 |
| ISS sobre mensalidades | 5% | 2% | 1% |

Outros gastos fixos, além do aluguel, são iguais a \$4.000,00 por mês. Gastos variáveis com material didático por aluno são iguais a \$15,00 por mês. A mensalidade cobrada pela empresa é igual a \$250,00 por aluno. Sobre este valor incidem outros impostos, além do ISS, iguais a 15%.

Pede-se: a) calcule o ponto de equilíbrio contábil em quantidade para as diferentes cidades, b) caso a demanda projetada seja igual a 540 alunos, calcule o custo e o lucro total da operação para as diferentes cidades e determine qual seria a melhor opção.

Caso 2. Em um piscar de olhos.

Leia o caso apresentado a seguir e responda ao que se pede. a) Qual o foco da empresa: custo ou valor? b) Quais decisões foram tomadas com o objetivo de reforçar o seu foco?

Introdução

Uns meros 10 minutos é o tempo necessário para o oftalmologista pôr uma pessoa com dificuldades de visão a ver tudo com clareza e nitidez. O segredo está na cirurgia a laser, um método indolor, que só requer uma anestesia local e permite que o doente vá para casa no próprio dia. Esta é a solução que tem se tornado ideal para quem sofre de miopia, astigmatismo e hipermetropia deixar os óculos e as lentes de contacto de lado.

Alguns problemas que podem ser resolvidos com laser.

| | |
|----------------------|---|
| Astigmatismo | Perturbação da visão devido a um defeito da curvatura da córnea ou do cristalino, que consiste na percepção de imagens deformadas. |
| Hipermetropia | Má visão dos objetos muito próximos, devido a anomalias da refração, na qual o ponto de convergência dos raios luminosos se encontra atrás da retina. |
| Miopia | Anomalia da refração ocular que se traduz na falta de visão ao longe. O míope só vê com nitidez os objetos próximos. |

O primeiro laser foi usado em cirurgias oculares há cerca de uma década. Desde aí até aos nossos dias este método sofreu grandes evoluções em termos de resultados clínicos e de segurança. Agora, bastam 45 segundos de exposição ao laser para que uma pessoa com problemas de visão deixe de usar óculos. Miopia, astigmatismo e hipermetropia são alguns dos problemas que podem ser resolvidos com o recurso ao laser.

Segundo o Dr. Antônio Boa Vista, famoso oftalmologista: - “Os primeiros aparelhos eram ‘primitivos’ e só permitiam diminuir a miopia”- recorda. “Porém, com o aperfeiçoamento tecnológico, passou a ser possível operar outras patologias, conseguindo-se cada vez melhores resultados. Atualmente, é possível fazer cirurgias a gradações altíssimas, até 14 dioptrias (graus de miopia)” adianta o especialista.

Mas há alguns fatores a ter em conta antes de um doente ser submetido a esta correção oftalmológica com laser, especialmente a idade. Os especialistas só aconselham que se recorra a esta técnica a partir dos 21 anos de idade. Segundo Boa Vista: “Enquanto um jovem está em crescimento, a miopia pode aumentar, assim só aconselhamos a intervenção a pessoas cuja gradação já tenha estabilizado. Depois dos 60 anos também existem algumas restrições, pois as pessoas com cataratas não devem ser submetidas a esta técnica”.

Cirurgia a jato

O procedimento cirúrgico é relativamente simples e rápido. Depois de um conjunto de exames prévios, o doente está pronto para entrar na sala de operações e fazer uma cirurgia mais rápida do que algumas consultas. No espaço de 10 minutos uma pessoa que usava umas lentes com algumas dioptrias deixa de precisar de óculos ou lentes de contacto para ver melhor.

Isto graças ao método Lasik, que recorre à tecnologia do laser Excimer. Com esta técnica, praticada há cerca de três anos, é possível fazer uma intervenção cirúrgica sem recorrer ao bisturi, a injeções ou a anestesia geral.

Durante a intervenção a camada superficial da córnea é levantada, deixando as camadas intermédias temporariamente expostas. Em seguida, o Excimer Laser, de acordo com a informação previamente computadorizada, remove com total precisão parte destas camadas intermédias a fim de corrigir o problema diagnosticado, processo que demora alguns

segundos. A camada superficial da córnea é repostada na sua posição original com total aderência, sem ser necessário dar um único ponto. A cicatrização inicia-se imediatamente.

Segundo o Dr. Boa Vista: - “O doente sai da sala sem pensos, sente apenas a sensação de ver tudo embaçado e um desconforto que vai desaparecendo à medida que as horas passam” - garante o médico, que já fez perto de nove mil intervenções deste tipo.

Vantagens da cirurgia com laser da quarta geração.

| |
|---|
| a) É completamente indolor |
| b) Não envolve injeções, a anestesia é feita localmente, através de gotas |
| c) A intervenção demora 10 minutos |
| d) O tempo médio de exposição ao laser é de 45 segundos |
| e) Grande precisão de resultados |
| f) Os dois olhos podem ser tratados numa única sessão |
| g) Não exige internamento |

A grande vantagem deste método, em relação aos anteriores, reside no fato de evitar a formação de haze, uma opacidade que antes aparecia na zona onde tinha sido aplicado o laser. As pessoas submetidas a esta operação regressam à sua vida normal no prazo de dois dias.

Os cuidados pós-operatórios consistem em evitar tocar nos olhos e em aplicar gotas de quatro em quatro horas para evitar a infecção, que é o único risco que esta cirurgia acarreta.

Restrições financeiras

Só há um condicionante que limita o recurso à intervenção cirúrgica com o auxílio do laser: o custo elevado da cirurgia e justificado pelos elevados gastos feitos no equipamento e na

sua manutenção. Um equipamento para a realização das cirurgias chega a custar US\$400.000,00 e sua manutenção anual alcança vários milhares de dólares.

Assim, para baratear o custo dos procedimentos cirúrgicos, verdadeiras “linhas de montagem” são construídas. O uso da máquina costuma ser compartilhado por diversos médicos – o que é facilitado pelos procedimentos homogêneos da cirurgia.

Grupos de seis a dez pacientes são preparados por vez, passando por procedimentos pré-operatórios similares. Um a um são operados com um tempo médio inferior a dez minutos. Graças a estes procedimentos dezenas cirurgias podem ser feitas nos três turnos de operação do equipamento – o que viabiliza a sua realização em função dos ganhos de escala e o barateamento do seu custo de realização.

Caso 3. Entendendo a intervenção na percepção do valor do Maybach.

Leia a reportagem apresentada a seguir e responda ao que se pede. a) Qual o foco da empresa: custo ou valor? b) Quais decisões foram tomadas com o objetivo de reforçar o seu foco?

ESTUDO DE CASO: O QUE AUMENTA A DIFERENCIAÇÃO?¹

Na entrada da montadora DaimlerChrysler em Stuttgart, um novo prédio acaba de ser inaugurado. O acesso, uma ponte estendida sobre um espelho-d'água, está fechado por uma corrente. Os clientes que chegam para retirar seus carros diretamente na fábrica, coisa habitual na Alemanha, ficam com uma impressão de barrados no baile.

Quem pode atravessar a ponte e entrar no *Center of Excellence*, isso fica bem claro, não veio buscar um “simples” Mercedes Classe S. Os deuses em louvor dos quais esse templo moderno foi erguido brilham no alto de uma escadaria no interior: o Maybach 62, estonteantes 6 metros e 17 centímetros de automóvel, a mais suntuosa limusine de série da atualidade, e seu irmão menor, o Maybach 57. Auréolas ficam pairando sobre os dois: são grandes vidros foscos que cuidam da devida iluminação com um leque de 120 tons. Assim é possível observar os efeitos que uma “manhã ártica” ou um “pôr-do-sol californiano” conseguem provocar na coloração do verniz dos carros.

Por enquanto o *Center of Excellence* de Stuttgart é o único lugar no mundo onde se pode admirar (e encomendar) um automóvel da marca Maybach. Ali é o centro de distribuição internacional dessa mais luxuosa e exclusiva filha da família DaimlerChrysler. Num futuro próximo haverá cerca de 25 filiais espalhadas pelo

¹ Extraído de <
<http://www.icarobrasil.com.br/antiores/edanterior/ed221/maybach/index.html>> em
17/03/03.

mundo à espera de quem queira e possa desembolsar US\$ 400 mil por uma versão “básica” do Maybach 62.

Uma descrição detalhada do que eles receberão em troca dessa dinheirama não caberia em um capítulo inteiro deste livro. No fundo, é isto: com o devido apoio da tecnologia de ponta da DaimlerChrysler, os melhores projetistas e engenheiros da empresa foram liberados para inovar e caprichar ao máximo. De saída, eles fizeram com que os 550 cavalos do possante motor V12 alcançassem 100 quilômetros por hora em apenas 5,4 segundos, carregando 3 toneladas de peso. Para desenvolver as duas poltronas traseiras do modelo 62, os projetistas se inspiraram nos antigos assentos de primeira classe da Air France. Sete motores elétricos guiam as poltronas até uma posição de espreguiçadeira. Com mais um apertado de botão, se inicia uma massagem nas costas, de 5 minutos de duração. Tudo isso, evidentemente, é básico num Maybach, até mesmo o som de 600 watts distribuído por 21 alto-falantes.

Já nos quesitos opcionais, temos por exemplo o teto panorâmico. É feito com cristais líquidos que podem (outro botão) perder a transparência para quem prefere viajar sob uma cúpula de vidro opaco em vez de olhar a paisagem. Preço adicional da brincadeira: US\$ 14.500. O teto panorâmico está equipado com pequenos painéis solares que produzem a energia necessária para o ar-condicionado manter o interior fresquinho.

Assim, entre itens básicos e opcionais, uma limusine Maybach oferece aos seus futuros donos, matematicamente, nada menos do que 2,2 milhões de possibilidades diferentes de equipamento. Para ajudar nas escolhas, a DaimlerChrysler ergueu o *Center of Excellence* e colocou neles os *Personal Liaison Managers* (PLM), ou gerentes de relações pessoais. Eles ajudam os clientes da Maybach a entender e decorar seus salões sobre rodas. Para tanto eles têm à mão a *Commissioning Wall*, um enorme armário embutido cheio de apetrechos e amostras de materiais. Verificando cores de verniz, textura de

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

couros e madeiras, o cliente escolhe e o PLM vai montando tudo virtualmente num grande telão.

Pesquisas de mercado da DaimlerChrysler apontam um potencial de 8 mil compradores anuais para automóveis de altíssimo luxo e já tem dono a maioria dos mil Maybachs que deixaram a fábrica em 2002.

Caso 4. Ralando para manter o sucesso².

Leia o caso apresentado a seguir e discuta: o que você faria se fosse o dono da QueQueijo?

Caracterização e histórico da empresa. O ano era 1966. O Brasil passava pelos desdobramentos de uma revolução política, o golpe militar de 1964, e tinha como presidente Humberto de Alencar Castelo Branco. O governo havia apresentado para a sociedade o Programa de Ação Econômica do Governo, com os objetivos de acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico do país; conter gradualmente a inflação; melhorar as condições de vida a fim de atenuar as tensões geradas pelos desequilíbrios sociais; assegurar, pela política de investimentos, a oportunidade de emprego produtivo à mão-de-obra disponível; corrigir a tendência a déficits descontrolados do balanço de pagamentos. Neste mesmo ano, o então presidente Castelo Branco convocou extraordinariamente o congresso nacional com o intuito de votar o projeto da nova constituição da república que foi promulgada em 24 de janeiro de 1967.

Em um cenário cheio de incertezas políticas, econômicas e sociais, Hélio Queiroz com seu primo e sócio Vitor Queiroz Jobalair fundaram na cidade de João Pessoa, PB, uma empresa processadora de queijos, a "Queijo Ralado QueQueijo". O nome QueQueijo surgiu das uniões dos sobrenomes Queiroz de Helio com Queiroz Jobalair de Vitor. A empresa fora idealizada por Helio que em uma viagem a São Paulo viu o produto queijo ralado disponíveis no mercado. Ao chegar na Paraíba, notou que não havia o produto disponível para a venda. Logo, surgiu a idéia de montar uma pequena fábrica.

A empresa foi a pioneira no seu segmento no estado. Em 1975 Helio propôs a compra da parte de Vitor, que veio aceitou a oferta. Desde então, a empresa passou a ter um único dono significativo. Desde a origem, a empresa compra de diferentes laticínios localizados nos estados de Minas Gerais e Bahia, volumes de queijo parmesão puro. A matéria prima é ralada, desidratada, envasada em embalagens de 50 e 100 gramas, posteriormente comercializadas.

Atualmente a QueQueijo é líder do mercado de queijo ralado na estado da Paraíba, movimentando cerca de 250 mil reais por mês em compra e vendas de mercadorias. A empresa gera sete empregos diretos na sua produção e outros sete nas áreas administrativa e comercial, incluindo três promotores de vendas, um motorista e três funcionários administrativos.

O processo produtivo. O processo de produção de queijo ralado se inicia com a obtenção da matéria-prima, geralmente proveniente de fornecedores de Minas

² Adaptado de trabalho acadêmico originalmente apresentado por Adriana Simões Rocha, Milena Sampaio, Paulo Henrique Santos, Priscilla Veras Soares e Roberto Freire.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Gerais ou sul da Bahia, que entregam na própria fábrica da QueQueijo os discos de queijo parmezão pesando, em média, seis quilos.

No período da safra são compradas a cada semana aproximadamente dez toneladas de matéria-prima. No período de entressafra as quantidades caem para quatro toneladas semanais. Para a produção se manter estável, a falta de suprimentos na entressafra é compensada por meio do estoque realizado no período da safra. Após a compra da matéria prima, o próximo passo envolve o armazenamento dos discos de queijo em câmara frigorífica.

O terceiro passo envolve a cura. Ao sair da câmara frigorífica os discos de queijo são levados para estantes de madeira, onde ficam expostos ao ar livre para que se processe a sua cura. Este processo de desidratação do queijo dura aproximadamente três meses.

Ao final deste período o queijo encontra-se seco e recoberto por uma camada considerável de mofo. O queijo fica mais duro e ressecado, com uma diminuição de peso da ordem de 20% devido à perda de água. Nos períodos de entressafra não há uma quantidade de queijo suficiente para que se possa deixá-lo muito tempo nas estantes.

Após a cura, o queijo é transportado para sala própria, onde será feita a lavagem em tanque com água para a retirada da camada de mofo e outras impurezas. Um funcionário retira as partes com mofo do queijo com uma espátula. Ele deve retirar todos os pontos de impureza e algumas vezes grandes pedaços de queijo são jogados fora.

Os discos de queijo são transportados para o local onde é feita a ralagem. O queijo é ralado com a utilização de uma máquina específica. Um funcionário coloca os discos de queijo ao pares e aciona o ralador. Este consiste em um grande cilindro com saliências que vai ralando os discos de queijo. O queijo ralado que sai vai para um caixote plástico. Uma pequena quantidade de pó de queijo que cai do lado oposto é coletada em outra pequena caixa.

O queijo ralado passa por outro processo de secagem, em uma estufa elétrica, para que atinja as condições ideais para o consumo. Ele é transportado para dentro da estufa através de recipientes menores. A máquina utiliza uma resistência para aquecer seu interior e um ventilador interno que desagrega as partículas de queijo. Nesta etapa é colocada uma pequena quantidade de conservante ácido sórbico, que é misturado ao queijo ralado. O tempo de secagem varia de acordo com a umidade que o queijo se encontra. Geralmente, fica em torno de vinte minutos. A verificação da umidade do produto final costuma ser puramente empírica, baseada na experiência dos funcionários, apesar da fábrica possuir um medidor para este fim.

Com a utilização da estufa há uma grande geração de calor para o galpão, sendo necessária à utilização de ventiladores, além de grandes janelas para ventilação. Acoplada à estufa há uma tubulação até o teto para a saída do ar

quente. Para que o queijo não seja levado também neste processo, são instalados vários filtros internos.

Após sair da estufa, o queijo segue por meio de uma pequena rampa de metal para equipamento que peneira o queijo. O equipamento só permite passar pedaços com tamanho apropriado. As peneiras localizam-se na base de um elevador com estrutura metálica helicoidal e que por meio de vibração eleva o queijo de sua base até um nível superior de onde é transportado para a máquina de empacotamento. Os pedaços grandes de queijo que são retidos pela malha são levados para um moinho manual, onde são triturados, e voltam para o peneiramento.

A máquina de empacotamento recebe o queijo ralado, já pronto para o consumo, por meio de esteira própria. As porções que vão para as embalagens são separadas em canecas. O tamanho das canecas é ajustado manualmente. Nessa máquina há o local apropriado para a bobina de embalagens. A máquina puxa o rolo de embalagens e um sensor indica o tamanho da embalagem para que se possa cortar e soldar o plástico corretamente. No final da máquina o queijo ralado da caneca é depositado na embalagem que é soldada automaticamente pela máquina.

A empresa produz embalagens plásticas com queijo ralado em tamanhos iguais a 50g e 100g. Todos os dias, quando se inicia a jornada de é necessário que ocorra uma regulagem manual da máquina para que os sacos saiam com a quantidade certa de queijo. Um funcionário fica responsável por pesar, em uma balança eletrônica de alta precisão, saco a saco que acabou de ser produzido. Ele separa em duas caixas as embalagens com peso aceitável e as que não podem ir para o mercado. É um trabalho que demanda agilidade do operador manual, já que a máquina produz cerca de 45 pacotes por minuto. O peso adequado de cada embalagem deve estar sempre acima de 50g ou 100g. Nas embalagens de 100g, o peso aceito das embalagens situa-se entre 102g e 108g. Nas de 50 g, o peso aceito das embalagens situa-se entre 52g e 56g.

As embalagens que não possuem um peso dentro do intervalo aceito são abertas. O queijo ralado volta para o elevador e as embalagens são descartadas. Os pacotes aprovados são reunidos em saco de 10kg, posteriormente lacrados em máquina manual. A armazenagem desses sacos não necessita de refrigeração. Diariamente, dois carros fazem a entrega do produto em mercados e padarias.

Especificidades da acumulação dos custos. Todo material que chega à empresa é estocado e a utilização do mesmo se dá através do método PEPS, fazendo com que se utilizem os materiais de acordo com a chegada dos mesmos na empresa, permitindo assim uma maior eficiência do processo logístico e facilitando para a empresa a avaliação do custo da matéria prima durante determinado.

Inúmeras vezes ocorrem o desperdício de materiais como a própria matéria prima e até mesmo o conservante. Essas perdas são incorporadas ao produto

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

elaborado, pois geralmente são perdas caracterizadas por problemas de cura do queijo, cortes etc. Ou seja, estas são inerentes ao processo de fabricação do material final e já fazem parte da expectativa da empresa.

O queijo ralado QueQueijo está sujeito à regulamentação externa do Serviço de Inscrição Regional (SIR) podendo apenas comercializar seu produto no mercado paraibano, não podendo vender produtos para outros estados.

Evolução do mercado. A QueQueijo foi a primeira empresa de queijo ralado no estado da Paraíba – o que assegurou por muito anos vantagens no que se refere ao processo de formação de preços e gerenciamento de lucros.

Porém, a empresa tem registrado claramente nos últimos anos que a competitividade no mercado de queijo ralado vem aumentando consideravelmente com entradas de novas marcas, com preço relativamente mais baixo do que a líder de mercado. A presença de novos e fortes concorrentes ocasionou o fato das vendas da empresa terem sido substancialmente reduzidas nos últimos anos.

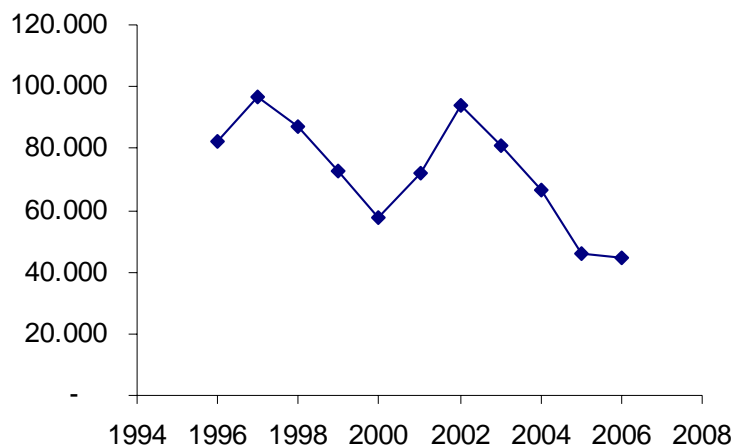
Evolução das vendas da QueQueijo.

| Ano | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vendas (Kg) | 82.190 | 96.500 | 87.180 | 72.470 | 57.840 | 71.930 |

| Ano | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vendas (Kg) | 94.144 | 80.995 | 66.545 | 45.627 | 44.620 | 37.208 |

Os novos entrantes, em geral, costumam adotar estratégias de baixo custo, usando misturas com queijos menos nobres. Dessa forma, conseguem competir com os preços mais baixos ao dos produtos QueQueijo. A QueQueijo sempre produziu e vendeu queijo ralado do tipo 100% parmesão - que corresponde a um tipo mais caro de queijo, próprio para ralar e indicado para usos culinários variados.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni



Evolução das vendas da QueQueijo (em Kg anuais).

A área comercial da empresa acreditava que o mercado de queijo ralado havia se tornado “saturado” e de péssima rentabilidade em função da entrada das novas marcas, muitas com qualidade inferior de produto, adotando misturas de queijos não indicados para a ralagem como a ricota, que é feita do soro do leite, ou misturas agregadas de origem não láctea, como o amido de milho. Os objetivos das novas marcas envolvem a busca continuada por preços mais baixos em relação à concorrência.

Embora pioneira e líder de mercado de queijo ralado no estado da Paraíba por mais de 30 anos, a QueQueijo vem perdendo significativamente vendas no maior distribuidor, a grande rede varejista PreçoBom. A entrada de novos concorrentes como Bom Gosto, Oriente, Buriti, Camponella, Vigor, Parme Jong e Pampulha, reduziu suas receitas de vendas e o lucro das suas operações.

Os preços praticados pela empresa e por seus concorrentes pode ser vista na tabela seguinte, que apresenta uma recente coleta de preços em varejistas de João Pessoa.

Preços praticados no mercado.

| Produto | Extrão | H Barbosa | Hiper Preço Bom | Preço Bom | Hiper Atual |
|-----------------|--------|-----------|-----------------|-----------|-------------|
| Camponella 50g. | 0,97 | | | | |
| Aviação 50g | | | | | 1,69 |
| Buriti 50g. | 1,17 | | | | |
| Parme Jong 50g. | 1,19 | 1,10 | | | |
| QueQueijo 50g. | 1,19 | 1,10 | | | |
| Pampulha 50g. | | | 1,39 | | 1,29 |
| Boa Nata 50g. | 1,75 | | | | |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

| | | | | | |
|------------------|------|--|------|------|------|
| Vigor Ligth 50g. | 2,13 | | 2,73 | 2,66 | |
| Oriente 100g. | 2,33 | | | | |
| Buriti 100g. | 2,39 | | | | |
| QueQueijo 100g. | 2,95 | | 2,38 | 2,38 | 2,49 |
| Provence 100g. | | | | | |
| Parme Jong 100g. | | | 2,38 | 2,38 | |

A partir de uma análise da tabela anterior percebe-se que a marca Parme Jong aplica praticamente os mesmos preços da QueQueijo. A concorrente possui distribuição similar, porém, ainda não possui uma participação de mercado considerável por se tratar da mais nova entrante do mercado.

A marca Pampulha é a principal concorrente da QueQueijo, já que a mesma também é conhecida por seu padrão de qualidade não só no estado da Paraíba, mas também em outros estados nordestinos onde a marca tem uma participação de mercado considerável.

A marca Vigor entrou no mercado com uma nova proposta, oferecendo o queijo ralado lighth, visando atender a importantes mudanças de comportamento do consumidor, já que cada vez mais as pessoas estão preocupadas com a saúde e o bem estar físico. Marcas light costumam aplicar preço superior no mercado de queijo.

A QueQueijo também pretende lançar a sua extensão de linha para produtos lighth em prazo não superior a nove meses. Porém, para isso, é preciso um trabalho conjunto com os fornecedores da matéria prima queijo parmesão.

Planos da QueQueijo. O aumento da competição no segmento fez a QueQueijo procurar alternativas de sobrevivência. Em palavras de seu gerente comercial:

- “Pretendemos lançar nossa extensão de linha com o queijo ralado QueQueijo Light. Com isso, esperamos poder agregar mais valor ao produto, cobrar mais por essa diferenciação e ganhar novos clientes potenciais que buscam cada vez mais qualidade de vida com consumo de queijo ralado, com menos valor calórico e com baixa quantidade de gordura, sem perder ao mesmo tempo o prazer dos alimentos”.

Com o lançamento dos produtos light, a QueQueijo pretende reconquistar mercado, obtendo maior participação. Além disso, a empresa projeta aumentar suas promoções dentro dos supermercados, expondo o produto em “ilhas” e não em prateleiras comuns. Busca assim, despertar o maior desejo e a maior lembrança por sua marca.

Como o mercado de queijos ralados não apresenta grandes perspectivas de crescimento outras estratégias pensadas pela empresa envolvem o lançamento de queijo parmesão em barras e em pasta. Porém, estes planos encontram-se em fase embrionária. A empresa ainda está realizando pesquisas

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

de mercado e avaliando as necessidades e desejos dos clientes perante essas novas alternativas.

Caso 5. Diagnósticos da América: o Imperativo da Escala e do Escopo

Analise o caso da Diagnósticos da América, DASA, apresentado a seguir e discuta: qual a importância da gestão dos gastos para a empresa.

A Diagnósticos da América, DASA, é a maior empresa prestadora de serviços de medicina diagnóstica da América Latina, oferecendo mais de 3.000 tipos de exames de análises clínicas e de imagem. A medicina diagnóstica pode ser definida como a ponte que liga a pesquisa e o desenvolvimento de testes diagnósticos à sua aplicação na prática médica. A empresa está presente em seis estados brasileiros, atuando por meio de onze marcas distintas: Club DA, Delboni Auriemo e Lavoisier, em São Paulo; Club DA, Lâmina e Bronstein, no Rio de Janeiro; Frischmann Aisengart e Curitiba Santa Casa, em Curitiba; Pasteur e MedLabor, em Brasília; Image Memorial em Salvador e LapbPasteur em Fortaleza. A partir de 2005, a DASA passou a atuar no mercado de apoio a laboratórios, através da marca Alvaro, processando amostras coletadas por mais de 2.000 laboratórios clientes em todo o Brasil.

No segmento de análises clínicas, as amostras são coletadas nas unidades de atendimento e analisadas em cinco laboratórios centrais. No segmento de diagnósticos por imagem, os exames são avaliados e laudados por médicos de acordo com a especialidade. Este sistema de operação da DASA garante, para todas as suas marcas, o mesmo padrão de excelência em qualidade e comprometimento em exames. Para assegurar e comprovar esta qualidade, a DASA buscou as mais rigorosas certificações de qualidade, como as certificações da ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e INMETRO (2000) e as creditações pelo College of American Pathologists – CAP (2003) e PALC - Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica, as quais lhe garantem reconhecimento nacional e internacional quanto à qualidade em serviços de medicina diagnóstica.

As amostras de exames são coletadas em unidades de atendimento e transportadas para três laboratórios centrais, onde são processadas: (a) Barueri, São Paulo desde 1996: Com 3,5 mil metros quadrados de área, tem capacidade para realizar até 2,5 milhões de exames por mês; (b) Rio de Janeiro, Rio de Janeiro desde 2001: Com 930 metros quadrados de área, tem capacidade para realizar até 1,5 milhão de exames por mês; (c) Curitiba, Paraná desde 2004: Com 150 metros quadrados de área, opera em caráter temporário e tem capacidade atual para realizar até 200.000 exames por mês. É providenciada a cuidadosa filtragem do ar nos laboratórios centrais e são mantidos altos padrões de qualidade de higiene, condizentes com os padrões determinados pelos processos de certificação brasileira e internacional que a empresa recebeu.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Um complexo sistema logístico garante agilidade, confiabilidade e absoluta segurança a todo o processo, da coleta do material à retirada dos resultados. As amostras de material coletado para exames são identificadas por código de barras, acondicionadas individualmente por moderno sistema a vácuo e monitoradas ao longo de todo o processo. Para alguns poucos exames esotéricos, para os quais a DASA não dispõe de equipamento próprio para análise, foi contratado o Instituto Nichols em Los Angeles, California, e ARUP Laboratories em Salt Lake City, Utah. As amostras são enviadas para exame por via aérea aos Estados Unidos da América diariamente. Os laboratórios centrais entregam aproximadamente 85% dos resultados dos exames de análise clínicas de rotina no mesmo dia em que as respectivas amostras são coletadas, podendo entregar resultados mais rapidamente em situação de emergência. Nos laboratórios localizados em hospitais, são processados resultados 24 horas por dia para atender à demanda do hospital, e entregues os resultados diretamente ao médico responsável.

Os exames de imagem são realizados nas unidades de atendimento. Os resultados geralmente consistem na imagem gerada, acompanhada de um laudo preparado por médicos que são sócios ou funcionários de clínicas médicas especializadas que foram contratados para a prestação destes serviços. Embora as imagens possam ser transmitidas digitalmente para a análise das referidas clínicas médicas especializadas, as imagens e os laudos são entregues fisicamente ao cliente. Existe um sistema para identificar "resultados de pânico", nos quais os exames de análises clínicas ou exames de diagnósticos por imagem revelem um quadro que requeira cuidados médicos imediatos. Nesses casos, a equipe tenta contatar o paciente ou o respectivo médico o mais brevemente possível, ao invés de aguardar o paciente retirar os resultados.

São integrados de forma progressiva os sistemas de tecnologia de informação que dão apoio aos negócios, conectando os sistemas das empresas adquiridas aos sistemas preexistentes. O sistema integrado de contas a receber, contabilidade, folha de pagamento, compras e estoques possibilita a gestão precisa de fluxo de caixa, recebíveis e contas a pagar. É usado um sistema centralizado para registrar o atendimento de pacientes em todas as unidades de atendimento. Adicionalmente, o Sistema de Informações Laboratoriais interliga os três laboratórios centrais, facilitando a colaboração entre os membros da equipe de profissionais.

A empresa dispõe de centros de atendimento telefônico (call centers) em São Paulo e Rio de Janeiro, nos quais os operadores ajudam os pacientes a agendar exames, respondem a perguntas sobre procedimentos de exames, divulgam resultados aos médicos e ligam para os pacientes para confirmar reservas de agenda. Em Curitiba, um pequeno call center é utilizado para suporte operacional da marca Curitiba Santa Casa. Além dos call centers, existe uma linha especial, atendida por médicos, para auxiliar outros médicos a analisar e interpretar os resultados de nossos exames.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

A estratégia de operação da DASA baseia-se em um modelo de negócios multi-formato, que lhe permite somar competências, ganhar escala e diversificar a base de pagadores através de quatro pilares. Este modelo tem permitido a DASA adaptar as principais tendências do mercado internacional às características do mercado brasileiro, mantendo-se em sintonia com as expectativas e exigências de pacientes, médicos e planos de saúde. No modelo de negócios multi-formato, destacam-se os conceitos:

(a) **Multi-Produto:** as unidades de atendimento da DASA oferecem aos pacientes um amplo menu de serviços de análises clínicas e diagnósticos por imagem. Nas Mega-Unidades o paciente pode encontrar uma completa gama de exames de análises clínicas e de diagnósticos por imagem em um único local – conceito de one-stop-shop;

(b) **Multi-Marcas:** Através da segmentação das unidades de atendimento, a Diagnósticos da América oferece a seus pacientes a possibilidade de realização dos exames com diferentes opções de preço, conforto e conveniência, mantendo sempre a mesma qualidade, garantida pelo processamento centralizado;

(c) **Multi-Região:** Por atuar em grande escala, a DASA proporciona a prestação de serviços de qualidade nos principais centros urbanos do Brasil, respeitando as características de cada região;

(d) **Multi-Pagador:** A oferta de múltiplos serviços a públicos diversos (pacientes, hospitais e laboratórios), em diferentes regiões, permite a diversificação da base de pagadores, reduzindo a concentração de receitas em uma única categoria ou grupo.

Como elementos chave da estratégia da DASA podem ser destacados:

(a) **Prestar serviços da mais alta qualidade:** A DASA acredita que a confiabilidade e qualidade dos serviços prestados são essenciais para o seu sucesso, uma vez que estes fatores são as maiores preocupações dos médicos, pacientes e planos de saúde ao procurar serviços de análises clínicas e de diagnósticos por imagem. Para isso algumas decisões foram tomadas, a exemplo de aplicar o sistema Seis Sigma de controle de qualidade a todos os processos; identificar e implementar tecnologias avançadas de medicina diagnóstica; continuar o desenvolvimento e implantação do sistema integrado de tecnologia de informação; atender as demandas de pacientes e da classe médica;

(b) **Continuar a expandir o negócio:** a empresa acredita que o mercado brasileiro proporciona excelentes oportunidades para a contínua expansão do setor. Ela busca participar deste crescimento por meio de expansão orgânica e da expansão para novos mercados no Brasil, principalmente por meio de aquisições. As atividades associadas envolvem: continuar a aumentar nossa presença nos mercados em que atuamos; expandir para outros mercados no

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Brasil; introduzir novos serviços e serviços complementares; atender à demanda por exames diagnósticos mais avançados;

(c) Continuar a diminuir custos: acredita que o crescimento contínuo permitirá a constante redução dos custos e despesas por exame de análises clínicas e de diagnósticos por imagem, proporcionando benefícios, tanto para os clientes, dentre os quais pacientes, médicos e planos de saúde, como para os acionistas. As atividades *envolvem*: manter nossa posição de prestador de serviços de baixo custo. Pretendemos continuar a explorar crescentes economias de escala, à medida que continuamos a expandir nossas operações por meio de crescimento orgânico e de aquisições em cada um de nossos segmentos de negócios; aumentar eficiência através de processos gerenciais, de logística e tecnologia de informação.

Sobre as marcas gerenciadas pela empresa, é possível construir os seguintes comentários:

(a) Club DA: foi criado para atender clientes que buscam não só qualidade e confiabilidade, mas também atendimento exclusivo e máxima privacidade na realização de seus exames. O Club DA conta com uma moderna estrutura de atendimento, onde os pacientes aguardam pela realização dos exames em ambientes especiais, com infra-estrutura diferenciada, acesso à Internet, monitores de TV, terminais de fax, copiadoras e telefonia.

(b) Delboni Auriemo: com unidades em São Paulo e Curitiba, Delboni Auriemo é referência em Medicina Diagnóstica há 44 anos. O Delboni Auriemo foi o pioneiro a oferecer ao paciente a conveniência de realizar exames de análises clínicas e de diagnósticos por imagem em uma mesma unidade e hoje coloca à disposição de seus clientes serviços diferenciados realizados por equipes multidisciplinares, como Oftalmologia Diagnóstica, e Reabilitação Física, e soluções que buscam a melhoria da qualidade de vida em ambientes concebidos especialmente para essa finalidade;

(c) Lâmina: referência em Medicina Diagnóstica no Rio de Janeiro há 26 anos, o Lâmina tem forte presença nas áreas hospitalar e ambulatorial e conta com 18 unidades de atendimento. Reconhecido pelo atendimento personalizado e exclusivo que oferece a seus pacientes, o Lâmina alia conforto e praticidade à qualidade e segurança;

(d) Frischmann Aisengart: fundado em 1945, o Laboratório Frischmann Aisengart reúne todo o conhecimento de um moderno laboratório clínico, garantindo resultados de alta confiabilidade e precisão, o que é amplamente reconhecido pela comunidade científica e pelos pacientes. Com experiência e tradição consolidadas em Análises Clínicas, Patologia Clínica e Dosagens Hormonais, mais recentemente, Frischmann Aisengart tem obtido destaque em outras áreas especializadas, entre elas Toxicologia, Biologia Molecular, Testes de Paternidade, Citogenética, Vacinas e Diagnóstico por Imagem; todos estes serviços seguem os parâmetros de controles de qualidade do Brasil e exterior;

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

(e) **Image Memorial:** localizado em Salvador (BA), representou a entrada da DASA na região Nordeste em 2005. O Image é um grande centro de diagnóstico por imagem, que oferece aos pacientes um padrão superior de serviços, competência médica aliada à tecnologia de ponta e atenção humanizada aos pacientes, desde a recepção até a entrega dos resultados;

(f) **Lavoisier:** localizado em São Paulo, o Lavoisier consegue levar a medicina diagnóstica cada vez mais perto do paciente. Suas 50 unidades de atendimento estão estrategicamente instaladas em locais diversificados, que vão desde hospitais até os principais centros comerciais da Grande São Paulo, como hipermercados, shopping centers e estações de metrô;

(g) **Bronstein:** com 56 anos de experiência em Patologia Clínica, o Bronstein detém o mais alto nível de qualidade na realização de exames de análises clínicas e de diagnósticos por imagem, sendo referência em Medicina Diagnóstica no Rio de Janeiro;

(h) **Curitiba Santa Casa:** com mais de 50 anos de existência, o Curitiba Santa Casa é uma das mais tradicionais e conceituadas empresas de medicina diagnóstica da capital do Paraná. Experiência e excelência em serviços, aliadas à ampla capacitação técnica, resultam em um sólido reconhecimento entre a classe médica e os pacientes;

(i) **Pasteur:** está presente há mais de 29 anos em Brasília, e passou a fazer parte da DASA a partir de abril de 2005. Reconhecido pelos pacientes, e pela classe médica por sua competência e qualidade de atendimento, conta com 14 unidades de atendimento que prestam serviços de análises clínicas.

Ao longo do tempo, tem sido líder de mercado em controle da qualidade certificada dos serviços. O laboratório central de Barueri foi o primeiro no Brasil a receber as certificações do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), ISO 9002, ISO 14.000 e OHSAS 18.000. O laboratório central do Rio de Janeiro também conta com as mesmas certificações, além de ambos laboratórios terem sido acreditados pelo College of American Pathologists (CAP) e pelo Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos.

A DASA implementou um programa de controle de qualidade Seis Sigma nos laboratórios de análises clínicas centrais, pelo qual são analisados e corrigimos erros identificados ou reclamações recebidas de médicos ou de pacientes. Atualmente, no setor de produção de análises clínicas, operam no padrão 5,7 Sigmas, equivalente a aproximadamente 28 não-conformidades por milhão de exames, enquanto o padrão do setor é de 4,8 Sigmas, equivalente a 477 não-conformidades por milhão de exames. Utiliza padrões internacionalmente aceitos como referência para o controle de qualidade do processo. Conta com um software próprio de controle de qualidade, desenvolvido com base na plataforma Lotus Notes, que tem a função de monitorar o sistema de controle de qualidade e pode ser acessado de diversas localidades.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Sobre aspectos relativos à responsabilidade social e ambiental, a Diagnósticos da América se apresenta como empresa socialmente responsável, comprometida com a saúde e o bem-estar da comunidade, preocupada com o meio ambiente e parceira da classe médica. Sua expansão acelerada obedece à missão de democratizar o acesso à medicina diagnóstica de qualidade e se dá com base nos princípios do desenvolvimento sustentável. A Diagnósticos da América tem um firme compromisso com a sustentabilidade e a preservação ambiental. Esse compromisso se traduz em ações permanentes, não só de tratamento de águas e efluentes ou eliminação segura de resíduos sólidos, mas também em atividades de educação ambiental. O Departamento de Saúde, Segurança e Meio Ambiente promove treinamento intensivo de funcionários, com o objetivo de conscientizá-los e capacitá-los a desenvolver atitudes benéficas e de respeito ao meio ambiente.

Implementou um sistema de gerenciamento ambiental para assegurar que as amostras para exames sejam coletadas, transportadas, manuseadas, processadas, armazenadas e descartadas em conformidade com as leis e regulamentos ambientais aplicáveis, e de acordo com as políticas internas. Geralmente, as políticas internas são mais rigorosas que as regras impostas pelas leis e regulamentos vigentes. Desde 1996, adotou uma política geral similar àquela estabelecida pelo Estado de Nova Iorque para laboratórios de análises clínicas, no que concerne a questões ambientais e de segurança profissional. Providenciou o tratamento de amostras líquidas potencialmente contaminantes, em tanques de descontaminação localizados em suas instalações. Comprime e esteriliza resíduos sólidos antes de entregá-los a firmas especializadas em tratamento de resíduos médico-hospitalares em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba, com as quais firmou contratos. Também tem um contrato com BASF para incinerar determinados resíduos químicos em suas instalações em São Paulo e no Rio de Janeiro. Além de sistemas de tratamento de resíduos líquidos e da instalação de usina para tratamento de resíduos sólidos, destaca-se a criação de uma estação de tratamento de água que facilita o controle e a manutenção de sua qualidade, gera economia e possibilita auto-suficiência no suprimento.

Nos aspectos relativos à Responsabilidade Social, patrocina o projeto comunitário em parceria com a Associação Pró-Hope - Casa de Apoio ao Menor com Câncer, promovendo apresentações dos "Doutores do Riso", grupo de artistas que realiza atividades lúdicas com crianças em tratamento médico ou que necessitem realizar exames laboratoriais. Também recebeu da Abrinq o título de "Empresa Amiga da Criança" pela qualidade do Atendimento Pediátrico, com instalações especiais e profissionais especializados e pelo trabalho social desenvolvido junto a crianças. Constantemente busca promover a conscientização sobre a Medicina Preventiva através da série "De Olho na Saúde", iniciativa de que consiste na publicação e distribuição de folhetos informativos e educativos sobre diversos temas relacionados à saúde.

Sobre os aspectos relativos à Ciência, patrocina o prêmio "Pereira Barreto", um programa de Bolsa de estudos para estudantes dos últimos anos do curso

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

de Medicina da Faculdade Paulista de Medicina, em São Paulo. Em relação à cultura, em parceria com o Clam - Centro Livre de Aprendizagem Musical, escola de música paulista dirigida pelo conceituado Zimbo Trio, desenvolve o projeto "Saúde em Concerto", de incentivo à Música Popular Brasileira. Promovendo apresentações musicais em unidades de atendimento, o projeto abre espaço para novos talentos, ao mesmo tempo em que proporciona entretenimento de qualidade aos clientes.

O crescimento da DASA está apoiado em uma estratégia norteada por questões demográficas e geográficas específicas de cada mercado. A Companhia busca o equilíbrio entre os investimentos voltados ao crescimento orgânico e via aquisições. Além de crescer por meio dos exames tradicionais de diagnósticos, a DASA tem buscado identificar novos negócios que lhe proporcionem oportunidades adicionais de geração de conhecimento e receita, como a realização de protocolos de pesquisa clínica para empresas farmacêuticas, análise de organismos geneticamente modificados e análises ambientais, adicionando valor a suas atividades. O sucesso da DASA resulta da implementação deste modelo estratégico, associado ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.



Escala, inovação e sinergias.

O modelo de crescimento adotado pela DASA permite a manutenção de um ciclo virtuoso em suas operações. Os elevados volumes de exames processados geram economias de escala, que resultam em custos mais baixos, favorecendo a relação com os pagadores, permitindo um melhor posicionamento de mercado, o que traz um maior fluxo de pacientes às unidades, viabilizando os pesados investimentos em equipamentos de ponta, que garantem a qualidade dos exames processados. Além da qualificação, competência e comprometimento da administração da DASA, a equipe de

funcionários da DASA é a maior e mais completa do País em seu setor de atuação.

A área de Conhecimento Médico busca constantemente as soluções mais adequadas às necessidades dos médicos e pacientes. Esses avanços são compartilhados com os médicos, como mais uma forma de reconhecer, retribuir e manter a relação de confiança conquistada. Para o paciente, a DASA oferece unidades instaladas em locais de fácil acesso, que funcionam em horários estendidos, nas quais pacientes podem aguardar e realizar diversos tipos de exame com conforto e tranquilidade. A Inovação é uma atividade chave para a DASA, devido à velocidade das mudanças, tanto na área médica quanto na área de equipamentos, sistemas e tecnologia da informação.

A crescente presença da DASA em hospitais de primeira linha exige um nível de serviço extremamente comprometido com a delicada dinâmica hospitalar. A capacidade de processar e interpretar exames, com a precisão e a rapidez que as emergências exigem, contribui para consolidar a confiança do corpo médico nos serviços das unidades hospitalares da DASA.

Toda a operação da DASA é conduzida por meio de um modelo de gestão baseado em processos. A partir de dois módulos de gestão denominados Unidades Estratégicas de Negócio e Unidades de Serviços Compartilhados, as demandas dos clientes são entregues através de quatro macro-processos: atender, produzir, suportar e inovar.

O processo Atender é voltado ao atendimento de médicos e pacientes. Este procedimento é executado através das unidades de atendimento, da central de atendimento ao cliente e do Canal do Médico.

O processo Produzir monitora a atividade médica da DASA, desenvolve soluções de Medicina Diagnóstica e realiza a gestão do conhecimento médico da Companhia.

Para dar apoio às operações, o processo Suportar se encarrega das questões relacionadas à administração, tecnologia, logística e qualidade da DASA.

O processo Inovar tem como missão manter as operações da DASA em linha com a evolução da medicina, buscando novas oportunidades e expansão dos negócios. Por suas implicações de longo prazo, este processo está sob responsabilidade direta do Conselho de Administração.

As Unidades Estratégicas de Negócio são representadas pelas marcas. Cada uma carrega a missão de proporcionar aos clientes o cumprimento do objetivo central da Diagnósticos da América: "Entregar Medicina Diagnóstica de Qualidade", respeitando as características de cada região em que atua.

As Unidades de Serviços Compartilhados trabalham para a obtenção das sinergias necessárias para viabilizar a operação das Unidades Estratégicas de Negócios, dando o suporte necessário para que os serviços de medicina diagnóstica sejam prestados de acordo com os objetivos de cada marca.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

A DASA acredita que sua atuação na prestação de serviços de Medicina Diagnóstica deve ir além da coleta, análise e disponibilização de dados do paciente. Através do desenvolvimento de atividades ligadas à inteligência médica, a Diagnósticos da América procura contribuir para que o médico tenha em suas mãos a informação correta no momento certo para um diagnóstico preciso, que lhe dê as melhores condições de adotar uma conduta adequada ao seu paciente.

Para conquistar este objetivo, a DASA mantém um grupo de médicos e especialistas dedicados a desenvolver a gestão do conhecimento em Medicina Diagnóstica, através de um processo específico, sustentado por quatro linhas de atuação, apresentadas na figura seguinte.

| Escopo de atuação | Objetivo | Compromisso |
|-------------------------------|--|---|
| Conhecimento Médico | Gerar e comunicar conhecimento médico para auxiliar na decisão médica | Trazer o conhecimento aos médicos através de laudos integrados de exames em medicina diagnóstica. |
| Novos Produtos | Buscar novos produtos em Medicina Diagnóstica no mercado e na literatura médica | Conciliar a importância médica dos produtos de medicina diagnóstica a sua viabilidade econômica. |
| Orientação Médica | Padronizar as atividades de orientação e relacionamento de médicos e pacientes para atender as necessidades das diferentes marcas da DASA. | Disseminar informações de medicina diagnóstica, discutir resultados e entender as necessidades médicas. |
| Representatividade Científica | Promover a participação dos profissionais médicos da DASA em eventos científicos e projetos de pesquisa | Aumentar o reconhecimento do grupo de médicos da DASA como formadores de opinião e conhecimento. |

Escopo e objetivos do DASA.

A área de tecnologia da informação da DASA tem como grande desafio conciliar às necessidades de agilidade e eficiência que o atendimento aos pacientes exige à complexidade das informações geradas pelos resultados dos exames realizados.

À medida que a empresa se expande, surgem novos desafios, que vão desde a integração de plataformas à migração de sistemas. A singularidade que cada exame ou procedimento assume em cada região de atuação da DASA exige a padronização das diversas denominações, como forma de manter a qualidade dos resultados dentro de uma linguagem acessível ao médico.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Entre os diversos projetos na área de tecnologia, a DASA vem desenvolvendo iniciativas que combinam a implantação de sistemas de gestão do conhecimento, atendimento a pacientes, gerenciamento de dados e geração de conhecimento. Essas iniciativas garantem mobilidade, conveniência e confiança aos resultados armazenados nos sistemas da Empresa, condição importante para que a DASA se torne um provedor de conhecimento médico.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Caso 6. Do popular ao fashion, do custo ao valor.

Leia o caso³ apresentado a seguir e discuta: qual a importância do investimento em valor feito pela Alpargatas?

As Sandálias Havaianas foram lançadas há mais de 40 anos no mercado, originalmente inspiradas nos calçados japoneses. No seu surgimento, em 1962, eram usadas mais por mulheres do que por homens. O que as diferenciava era o fato de serem feitas de borracha, um produto natural, 100% nacional e que garantia sandálias duráveis e macias. Era tão simples e elementar a idéia da nova sandália que sua fama se espalhou. Em menos de um ano a São Paulo Alpargatas fabricava mais de mil pares por dia, vendendo toda a produção. O êxito do produto levou ao aparecimento das imitações.

O sucesso da sandália originalmente azul e branca levou a São Paulo Alpargatas a lançar novas cores para suas Havaianas. Durante a década de 60, aos poucos começaram outras cores: as amarelas, a verde, que quase se confundia com a azul; a cor de ferrugem, mais masculina e que resistia melhor à poeira das estradas brasileiras; e a preta. Na década de 70, com toda aquela revolução cultural, os homens despiram-se do preconceito e vestiram as sandálias. Com a filosofia hippie, a simplicidade passou a vestir a geração do fim dos anos 60 e começo dos 70. Liberdade era uma calça jeans e as Havaianas, a sandália escolhida por seu conforto, beleza e simplicidade. As sandálias podiam ser vistas nos pés dos estivadores do cais do porto ou dos colonos das fazendas. Andavam pelo asfalto das cidades, saíam à noite, iam a praia nos pés dos surfistas e das mulheres. Já naquele tempo, havia quem combinasse a cor das Havaianas com a roupa usada. Na década de 80 as Havaianas ganharam o povão. Porém, nas classes média e alta seu uso estava restrito às praias e piscinas.

Foi nos anos 80 que surgiu a mania de virar a sola das Havaianas. Parte branca para baixo, colorida para cima. Uma brincadeira criativa para personalizar seu par. Apareceram, então, sandálias amarelas, azuis e pretas que ninguém tinha igual. Uma boa idéia que levou a São Paulo Alpargatas a arriscar uma novidade: lançar a sandália Samba. Os fãs da marca faziam questão das "legítimas". Quem tinha seu par de Havaianas de sola "casa-de-abelhas branca" era considerado um bem-aventurado. Logo a São Paulo Alpargatas percebeu o engano: descobriu que a marca não era dela, era do consumidor" e devolveu ao mercado as tradicionais, as legítimas, a Grande Havaianas, como dizia o slogan de uma de suas campanhas. Ela sabia com quem andava. E dava

³ Adaptado do texto disponível em [:<www.terra.com.br/cartacapital/153/empresas.htm>](http://www.terra.com.br/cartacapital/153/empresas.htm). Acesso em 19 mar. 2007. Outras partes do texto foram extraídas de outras fontes da internet. Porém, durante a elaboração final do texto as referências foram perdidas.

de presente para seu público fiel novas cores de sandália – e a cor de rosa era uma delas.

A experiência com a sandália Samba deixou semeada uma idéia que a São Paulo Alpargatas guardou, mas não esqueceu: lançar um novo modelo de Havaianas, de uma única cor, para um público mais sofisticado, de poder aquisitivo mais alto. O que acabou acontecendo, em 1994, com o lançamento das Havaianas Top. Na década de 80, ainda não passava pela cabeça de muitos que as Havaianas se tornariam fashion novamente, mas, a década de 90, que retomou muita coisa dos anos 70 (quando as Havaianas eram *cool*) trouxe as sandálias de volta. Em 1994 ganharam uma nova versão, Havaianas Top, monocromática, e com uma coleção de cores fashion. O mercado se rendeu, de vez, aos encantos da sandália de dedo, fresquinha e perfeita para o calor brasileiro. As tradicionais foram mantidas de forma intocada, mas novos produtos foram agregados ao portfólio da empresa.

No segundo semestre de 1994 as "legítimas" de cara nova invadiram o mercado. Monocromáticas – pegando a onda dos surfistas que andavam virando as solas de suas sandálias –, com solado um pouco mais alto, nome gravado em relevo em uma das tiras – medida sábia, tomada contra as imitações –, nova tecnologia (que deixava as Havaianas ainda mais macias) e quatro cores: preta, azul royal, lilás e pink. Era o começo de uma nova era. A nova sandália foi batizada de Havaianas Top, numa clara referência a seu posicionamento no mercado: um produto mais sofisticado e mais caro do que as tradicionais, voltadas para as classes média e alta.

Mídia e vips foram os primeiros a receber a novidade em mãos. Os editoriais de moda, jornais e revistas foram unânimes: as sandálias Havaianas Top estavam provocando uma revolução na moda, e no mercado. E, acompanhado de muito trabalho, as sandálias Havaianas fizeram, finalmente, a passagem: de item básico para serem consideradas um clássico. As Havaianas transformaram-se em ícone. Em objeto do desejo. Em peça obrigatória. Em sinônimo de sandália – como gilete significa lâmina de barbear e chiclete é goma de mascar.

"As sandálias Havaianas conseguiram passar do brega ao modismo colorido e caminham triunfantes no sentido de se tornarem um clássico do guarda-roupa", escreveu a jornalista Joana Monteleone, no artigo, Os objetos do desejo, sobre a exposição Design e materiais (novembro de 1997), para o jornal Gazeta Mercantil. Resumia, assim, a virada das Havaianas na década de 90. Havaianas – em sua versão Top ou tradicional, segundo a preferência de cada um – passaram a fazer parte do dia-a-dia do país. A mais pura expressão da realidade. Por movimento espontâneo elas aparecem nas mais diferentes situações.

Segmentando seu mercado, a São Paulo Alpargatas criou uma sandália para cada pé e finalidade: as tradicionais (que não saíram de linha); Havaianas Brasil, lançadas durante a Copa do Mundo de 1998; Surf; Top, responsável por 10% do total de vendas das Havaianas; Kids; Fashion, um modelo especial para

a cidade; Clubes, seguindo a trilha da Brasil; Glow, fosforescente para o reveillon 2000. Enquanto isso, nas praias, as mulheres combinavam as novas cores das Havaianas Top com o biquíni e a canga. Uma brincadeira que se tornou possível graças à cartela de cores das novas sandálias – cores desenvolvidas por um departamento de estilo, em parceria com a Rhodia, a DuPont e a Promostyl, seguindo as principais tendências internacionais e que por isso combinam, com perfeição, com as lycras e algodões da moda praia. Os homens de todas as idades apareceram na praia com Havaianas de cores escuras e mais masculinas, enquanto os surfistas nadavam de braçada com suas sandálias exclusivas e as crianças aprendiam seus primeiros passos em minúsculas sandalhinhas coloridas. Todo mundo tinha a sua Havaiana.

As Havaianas foram as estrela dos últimos verões do milênio. Elas apareceram em sua versão de fábrica, em mais de 60 cores. Foram decoradas pela criatividade daqueles que bordaram suas tiras com lantejoulas, vidrilhos, conchinhas ou pintaram seu solado. Tiveram suas tiras e solados misturados ganhando uma cara personalizada. Ousados usaram um pé de cada cor e houve até quem invertesse a posição das tiras, criando uma sandália completamente diferente. O último verão do século foi calçado por conforto, por sandálias de borracha, de solado mais alto, nas cores cinza, azul, marrom, vermelho e branco: as Havaianas Fashion, lançadas em janeiro de 1999.

Desenvolvendo produtos com base nas estratégias de segmentação a Havaianas apresenta os seguintes produtos, são extensões de linha direcionadas a um público determinado, para nichos:

Havaianas Tradicional – manteve-se sempre igual. Sola ‘casa-de-abelhas’ e tiras e solado na mesma cor. São as mais baratas da família.

Havaianas Brasil – lançadas na Copa do Mundo de 1998, vem com uma bandeirinha do Brasil, estampada em uma das tiras. O sucesso fez com que não fossem tiradas de linha.

Havaianas Surf – tem solado e tiras mais largos, são mais altas, tem formato anatômico e dupla densidade (sola dupla e palmilha macia). Desenhada especialmente para os surfistas, vem com a história do surf, desde 1960, impressa na embalagem. A publicidade de lançamento é genial, feita de tubos e ondas perfeitos e textos divertidos e intrigantes. "Queria dedicar esse tubo animal aos meus pais. Mas eles preferem não se identificar", é um deles.

Havaianas Top – a causa de toda a revolução Havaianas. São um pouco mais altas e monocromáticas. A cartela de cores é variada e renovada a cada estação. Foram lançadas visando um público top, de poder aquisitivo maior, por isso são um pouco mais caras que as outras.

Havaianas Kids – para os pezinhos delicados das crianças, aparece em cores especiais e infantis e a partir do número 23, vêm com uma joaninha, um dinossauro, um gatinho, uma borboleta ou uma coruja aplicados na tira.

Havaianas Fashion – lançadas com muito alarde em janeiro de 1999, durante o Morumbi Fashion, são dirigidas para um público estritamente feminino, tem solado plataforma e tiras mais largas.

Havaianas Clubes – na esteira do sucesso das Havaianas Brasil, a São Paulo Alpargatas decidiu lançar as sandálias dos clubes de futebol, com o emblema dos times aplicado na tira.

Havaianas Summer. descontraída e arrojada. O bicolor apresenta a tira da cor do solado e as cores são contrastantes, o que permitem compor diversos estilos

Havaianas Floral. Além dos jardins e vasos, as flores estão em blusas, saias, vestidos, moda praia e até nos pés das mulheres no Verão 2001/2002. Atenta à moda, a Havaianas estende a linha Havaianas Floral e apresenta a Havaianas Floral Hibisco. A Havaianas Floral traz desenhos de vários tipos de flores na palmilha. O contraste fica por conta das tiras brancas. As cores da estação são laranja, verde limão, preto e azul real. Já o destaque da Havaianas Floral Hibisco é a estampa da flor na palmilha de borracha e as tiras pretas, que realçam as cores do produto. Para a linha as tonalidades são cereja, branco, verde limão, amarelo e azul real.

Havaiana Alamoana. Verão, tempo de praia, sol e cores, muitas cores. Nesta época muitos pensam e desejam viajar, conhecer lugares paradisíacos, como o Havaí. Os motivos são muitos, desde altas ondas, belas praias, paisagens até gente bonita. Tudo isto é transmitido pela alegria, sensualidade e bons fluídos do povo havaiano. Havaianas traz um pouco desta fantasia para o lançamento da linha HAVAIANAS modelos alamoana e floral. O diferencial dos modelos são as palmilhas estampadas com motivos florais ou tribais, nas cores pink, preta, laranja, branca, areia e cinza. Uma combinação ousada que garante aos apreciadores da moda uma boa opção na praia, campo ou cidade. Afinal o que vale é o prazer visual e o conforto nos pés.

Havaianas Safári. Os apreciadores do mundo fashion elegeram o estilo Safari como o hit do momento. No mercado ha modelos inspirados nesta tendência tanto em roupas, quanto em acessórios e calçados. Para quem quer estar na vanguarda da moda, as Havaianas lançam a linha HAVAIANAS SAFARI, uma mistura de aventura e fantasia, inspiradas nas zebras africanas. A beleza da estampa de zebra, com traços marcantes, foi usada em silk preto nas palmilhas coloridas. A modernidade é total, principalmente nas tonalidades de palha, branco, laranja e verde limão.

O Brasil inteiro aplaudiu o colorido das Havaianas e todos acreditaram muito nessa mudança. A mudança foi tanta que a companhia resolveu dar um passo maior. Havaianas vieram pisar no mercado americano...e lá chegaram com vontade de colorir as lojas e os pés dos americanos. De acordo com o Presidente das Havaianas nos Estados Unidos, Nelson Ortega, " hoje é possível se orgulhar de ter as Havaianas em mais de 500 pontos de vendas nos Estados

Unidos," afirma ele. Essa quantidade ainda não é a meta exigida pela empresa no Brasil, eles querem muito mais, mas, mesmo assim, para um produto que acabou de chegar e com a competição aqui nesse mercado de primeiro mundo, já é um passo bem grande.

As brasileiríssimas Havaianas, quem diria, viraram objeto de desejo no mercado internacional, com consumidores dispostos a pagar até US\$ 76 por um singelo par de sandálias. O produto vem sendo comercializado em algumas das lojas mais badaladas de Paris, Milão e Tóquio, a exemplo da italiana Gucci, que começou a vender alguns dos modelos com apliques e bordados floridos.

"Com a marca consolidada no Brasil, nossa prioridade agora são as exportações", diz Angela Tamiko Hirata, diretora de comércio exterior da fabricante, a São Paulo Alpargatas, que detém 90% desse mercado no País. A empresa faturou, no ano passado, R\$ 691 milhões. Para lançar-se além de suas fronteiras, a empresa adotou a tática de valorizar a brasilidade da marca, evitando a todo custo colocar a sandália como uma mera commodity nas prateleiras internacionais."Estamos fazendo um trabalho intenso de reconhecimento do produto junto aos distribuidores no exterior, que funcionam como uma extensão da empresa", diz Angela. "Deixamos claro que não estamos vendendo um chinelo de borracha, mas a marca Havaianas, 100% made in Brazil."

A sacada de posicionar a marca como um produto sofisticado partiu, na verdade, de sua distribuidora na Itália. A companhia agregou valor à sandália, colocando bordados floridos nas linhas Fashion e Top, e as apresentou a pontos-de-venda do país, como a poderosa Gucci. A grife não só aprovou os modelos como os colocou em suas vitrines, ao lado de criações da marca italiana.

Caso 7. Classificando os gastos da Magna Eventos Ltda.

Considere algumas informações da Magna Eventos Ltda., que trata cada um dos eventos que realiza como unidade de custeio:

- a) Aquisição de projetor multimídia;
- b) Honorários de atendentes em eventos;
- c) Compra de *lunch boxes* consumidos em eventos;
- d) Salários e encargos de auxiliar administrativo do escritório;
- e) Gastos com publicidade dos eventos;
- f) Locação de projetor multimídia para congresso de medicina;
- g) Conta de energia elétrica do escritório;
- h) Pagamento de empresa de segurança em eventos;
- i) Conta de telefone da empresa;
- j) Aquisição de novo computador para o escritório;
- k) Locação de impressora laser para o escritório;
- l) Honorários da assessoria contábil da empresa.
- m) Depreciação de móveis do escritório.

Execute o que se pede:

Parte I. Classifique os gastos apresentados em custos (C), despesas (D) e investimentos (I).

Parte II. Classifique os gastos apresentados em fixos (F) ou variáveis (V).

Parte III. Classifique os gastos apresentados em Diretos (Di) ou Indiretos (In).

Caso 8. Uma só palavra, tantos significados.

Armando Planos sempre pensou em empreender. Nada de ser empregado dos outros, pensava. Sua meta mais importante envolvia a busca de uma idéia para a criação de um negócio próprio. Ser o próprio patrão era seu sonho e sua sina. Há cerca de dois anos, o sonho se tornou real. Armando criou a pequena fábrica de Sucos Beba Saúde Ltda. Um negócio simples, com números fáceis, e que envolvia a compra de sucos especiais de grandes fornecedores em tonéis congelados com 100 litros. Após descongelado, o suco de cada tonel era fracionado em 180 garrafas plásticas com 500 ml cada. Cada garrafa plástica era comprada por \$0,20. O tonel com o suco congelado era comprado por \$180,00 e cada garrafa era vendida por \$2,00. Mensalmente, sua empresa conseguia processar 500 tonéis, vendendo toda a produção. Compras e vendas sempre foram e continuariam sendo registradas a vista.

No final do ano, Armando estava construindo o orçamento da sua empresa para o próximo exercício. Assim, projetou os seguintes números mensais para o seu negócio.

| Descrição | Valor |
|--|-----------------|
| Volume de vendas | 90.000 unidades |
| Valor dos tonéis comprados e consumidos | \$90.000,00 |
| Valor das garrafas compradas e consumidas | \$18.000,00 |
| Energia elétrica da fábrica (variável com a produção) | \$9.000,00 |
| Mão de obra e encargos dos funcionários da produção | \$8.000,00 |
| Depreciação dos equipamentos da produção | \$1.000,00 |
| Salário e encargos de pessoal administrativo e comercial | \$6.000,00 |
| Gastos com publicidade | \$4.000,00 |
| Comissões sobre vendas, calculadas sobre o valor das vendas | 10% |
| Remuneração administrativa (honorários e pró-labore) de Armando Planos | \$8.000,00 |

Com base nos números apresentados, calcule o se pede.

I. Separando produtivos e não produtivos. Lembre-se que, sob o ponto de vista legal, é preciso separar os gastos produtivos, denominados custos, dos não produtivos, denominados despesas. Pede-se: (a) Projete o custo contábil de uma unidade; (b) Projete o custo contábil mensal total; (c) Projete as despesas mensais totais da empresa; (d) Projete o resultado mensal da empresa.

II. Separando fixos e variáveis. Lembre-se que, sob o ponto de vista da decisão gerencial, é mais importante entender e separar os gastos fixos, que independem dos volumes de produção, dos variáveis, que dependem dos volumes de produção. Pede-se: (e) Calcule o gasto variável unitário; (f) Calcule

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

o gasto fixo mensal total da empresa; (g) Sabendo que a capacidade da empresa permite processar 800 tonéis por mês, discuta se você, caso fosse o dono da empresa, aceitaria vender incrementalmente 18.000 unidades para uma rede européia de hotéis, com unidades na Espanha e Itália, com preço igual a \$1,40.

Caso 9. Ultimatto Pronta Entrega.

A Ultimatto Pronta Entrega é uma importante loja situada em Vitória, ES. A empresa comercializa cada uma das suas mercadorias por um preço médio igual a \$120,00, tabelado pelo fabricante, e incorrendo em comissões sobre vendas iguais a 5%. As mercadorias são compradas de um fornecedor exclusivo mediante um desconto de 1/3 sobre o preço de venda. Gastos fixos da loja com alugueis, salários e outros são iguais a \$3.400,00. A empresa atualmente comercializa 150 unidades por mês. Calcule:

- a) o custo de cada uma das mercadorias vendidas;
- b) o gasto unitário (custo + despesa) de cada uma das mercadorias vendidas;
- c) o lucro mensal que a empresa registra;
- d) o volume mínimo de vendas que a empresa precisa ter para não incorrer em prejuízos mensais;
- e) uma importante indústria capixaba deseja comprar uma peça da empresa para incorporar ao fardamento de seus funcionários administrativos. Existe a perspectiva de venda incremental de 80 peças para a indústria. Porém, após muita negociação, o preço máximo que ela se dispõe a pagar é igual a \$90,00. Como será uma venda direta, feita sem o auxílio dos vendedores da loja, não existirá a necessidade do pagamento de comissões. Caso você fosse o dono da Ultimatto, você faria essa venda?

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Caso 10. Dois elefantes chateiam muito mais .

A Cia Dois Elefantes produz e comercializa três produtos, apresentados como Uni, Duni e Tê. Dados dos três produtos estão apresentados a seguir.

| | Uni | Duni | Tê | Soma |
|------------------------------------|----------|----------|------------|------------|
| Receitas | 1.400,00 | 5.200,00 | 2.400,00 | 9.000,00 |
| (-) Materiais Diretos | (300,00) | (540,00) | (360,00) | (1.200,00) |
| (-) Mão-de-Obra Direta | (400,00) | (500,00) | (1.100,00) | (2.000,00) |
| (-) Custos Indiretos de Fabricação | | | | (3.000,00) |
| Custos | | | | (6.200,00) |
| (=) Resultado | | | | 2.800,00 |

Os Custos Indiretos de Fabricação fazem referência aos gastos estruturais, como depreciações, mão-de-obra indireta e outros, não específicos para nenhum dos produtos. Parte substancial destes gastos apresenta uma natureza fixa, que independe dos volumes de produção e vendas. Pede-se executar o rateio dos custos, empregando como critério de rateio ou divisão dos custos, os gastos com: a) Materiais Diretos (MD), b) Mão-de-Obra Direta (MOD).

Caso 11. Colégio Dom Pedro.

O Colégio Dom Pedro, uma conceituada instituição de ensino, abriu uma nova unidade em dezembro de 2006, dimensionada para atender mais de três mil alunos. Com a abertura do colégio, acredita-se no surgimento de boas oportunidades de negócio associadas ao serviço de transporte entre as residências dos alunos e o novo colégio. Dois investidores passaram a cogitar a possibilidade de abrir uma pequena empresa destinada a prestação do serviço de transporte, com segurança e confiabilidade. Pensavam em abrir a Cegonha Transportes Ltda. Para abrir a empresa, planejavam comprar um microônibus, no valor de \$120.000,00 e vida útil igual a cinco anos, além de investir outros \$5.000,00 no capital de giro da empresa. Além da depreciação do veículo, outros gastos mensais eram planejados. Veja a tabela seguinte.

| Descrição | Valor (\$) |
|--------------------------------|------------|
| Salário do motorista | 600,00 |
| Salário do ajudante | 400,00 |
| Publicidade | 400,00 |
| Combustível | 1.500,00 |
| Manutenção | 500,00 |
| Taxas administrativas diversas | 100,00 |
| Assessoria contábil | 400,00 |
| Impostos | 800,00 |

Encargos sobre salários alcançam 80%. Além disso, sobre o investimento total planejado para a nova empresa e no valor de \$125.000,00, os sócios projetaram uma rentabilidade desejada anual igual a 24%, ou um lucro anual igual a \$30.000,00, que resulta em \$2.500,00 mensais. Considere que a empresa funcionará nos doze meses do ano, com uma média igual a 20 alunos transportados nos turnos turno matutino e vespertino, cada.

Parte I. Calcule: a) a soma dos impostos, b) a soma dos custos, c) a soma das despesas, d) o preço que a empresa deverá cobrar de cada um dos alunos transportados.

Parte II. A Cegonha recebeu o convite para prestar o serviço de transporte de vinte alunos universitários durante o turno da noite, quando o colégio não funciona. Sabe-se que para prestar esse novo serviço ela precisará contratar um outro motorista, com salário igual a \$600,00 e encargos iguais a 80%, elevar os gastos com combustíveis em cerca de \$800,00, com manutenção em cerca de \$500,00 e com impostos em cerca de \$220,00. Os demais valores não seriam alterados. Os alunos universitários querem muito contratar os serviços da empresa. Porém, não poderiam pagar que \$200,00 de mensalidade.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Pergunta-se: e) vale a pena prestar esse serviço? f) qual o ganho ou perda dado por cada aluno transportado?

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Resposta do Colégio Dom Pedro

| | |
|--------------------------------|------------------|
| Impostos | 800,00 |
| a) Soma dos impostos | 800,00 |
| Depreciação | 2.000,00 |
| Salário do motorista | 600,00 |
| Salário do ajudante | 400,00 |
| Encargos sobre salários | 800,00 |
| Combustível | 1.500,00 |
| Manutenção | 500,00 |
| b) Soma dos custos | 5.800,00 |
| Assessoria contábil | 400,00 |
| Publicidade | 400,00 |
| Taxas diversas | 100,00 |
| c) Soma das despesas | 900,00 |
| Lucro desejado | 2.500,00 |
| Total geral (a + b + c) | 10.000,00 |
| Número de alunos | 40 |
| d) Mensalidade | 250,00 |

e) a soma dos gastos incrementais com o novo serviço é igual a 2.600,00 no total, ou \$130,00 por aluno. Vale a pena prestar o serviço. f) o ganho seria de \$70,00 por aluno.

Caso 12. Fom Fom Locadora de Carrinhos.

A ida aos *shoppings centers* por pais e mães acompanhados de bebês ou crianças pequenas tornou-se uma atividade mais simples e agradável graças às inúmeras facilidades tornadas disponíveis. Uma das mais novas consiste na possibilidade de aluguel de carrinhos para bebês ou crianças, serviço oferecido pela Fom Fom Locadora, uma micro empresa localizada em Fortaleza, Ceará. Os irmãos Mariana e Marcos Martins investiram cerca de \$20 mil no negócio, cuja operação funcionava de forma muito simples. Alugaram uma pequena loja em um importante shopping da cidade, com a maior parte do espaço situada embaixo de umas das escadas, o que propiciou a possibilidade de um investimento menor, com gastos mensais também mais baratos.

Os investimentos feitos no negócio foram representados majoritariamente pela aquisição dos carrinhos. Todos os recursos necessários para a operação foram fornecidos pelos bolsos dos sócios. Considere os itens apresentados a seguir: (a) Compra de 20 carrinhos, por \$600,00 cada, com vida útil de 24 meses; (b) Reforma do ponto comercial, por \$4.800,00, com vida útil de 24 meses; (c) Compra de computador PDV por \$1.200,00, com vida útil de 24 meses; (d) Compra de móveis por \$1.680,00, com vida útil de 24 meses; (e) Dinheiro deixado no caixa para troco no valor de \$320,00.

Ao longo do primeiro mês de funcionamento, a empresa registrou valores referentes a gastos variados, todos apresentados a seguir: (a) Salário e encargos do vendedor da loja iguais, no total, a \$600,00; (b) Condomínio, água e energia elétrica da loja, no total de \$800,00; (c) Assessoria contábil da loja, igual a \$400,00; (d) Serviços terceirizados de manutenção dos carrinhos no valor de \$400,00; (e) Outros custos iguais a \$200,00; (f) Lubrificante e materiais de limpeza comprados por \$800,00, sendo que apenas 50% foi consumido; (g) Outras despesas iguais a \$100,00.

As receitas da empresa decorriam da locação dos carrinhos, feitas por período de quatro horas, a um preço médio igual a \$5,00. No primeiro mês, a empresa realizou 2000 locações. Além dos números apresentados, a empresa revelou a necessidade de considerar o valor da comissão, igual a 5%, do aluguel da loja, igual a 10%, e os impostos, iguais a 15%. No percentual da comissão já estão incluídos os eventuais encargos e provisões. Todos os percentuais apresentados incidem sobre as receitas dos serviços.

Parte I. Calcule: a) o investimento total feito na empresa, b) as depreciações mensais, c) os custos mensais, d) as despesas mensais, e) os gastos mensais incorridos, f) o gasto por locação, g) o lucro por locação. Parte II. Sabe-se que os sócios demandam uma rentabilidade anual igual a 25% a. a. (h) Calcule para a empresa o ponto de equilíbrio contábil. Posteriormente, calcule as margens de segurança: (i) em quantidade, (j) em \$, (k) em %.

Caso 13. Azeitonas D'Olliva.

Eduardo Mateus Olliva trabalhou por muitos anos com a importação de produtos alimentícios, como bacalhau, castanhas, nozes e vinhos. Ao longo da sua experiência profissional, percebeu a oportunidade de bons ganhos na importação e comercialização de azeitonas. Poderia importá-las embaladas no atacado, geralmente em tonéis com 100 kg de azeitonadas drenadas. Cada tonel custa \$400,00. Posteriormente, a Azeitonas D'Olliva poderia fracionar o conteúdo do tonel, reembalando as azeitonas em volumes menores. Os novos produtos postos à venda são denominados grande, média e pequeno, cada um pesando, respectivamente, 20 Kg (comercializada junto a grandes refeitórios industriais ou a restaurantes maiores), 5 Kg (comercializada junto a lanchonetes e restaurantes) e 0,5 Kg (para consumo domiciliar, comercializada junto a mini-mercados e lojas de conveniências). Os números se referem ao peso líquido drenado.

Alguns dados da empresa estão apresentados a seguir, sendo que todos se referem ao primeiro mês de operação da empresa: (a) Encargos de salários da produção: \$2.400,00; (b) Compra de utensílios diversos da produção (vida útil igual a 24 meses, sem valor residual ao final do prazo): \$7.200,00; (c) Salários e encargos de funcionários comerciais: \$2.400,00; (d) Aluguel do galpão industrial: \$800,00; (e) Salários e encargos de funcionários administrativos: \$1.600,00; (f) Compra de 80 tonéis com azeitonas: \$32.000,00; (g) Compra de móveis e equipamentos diversos da administração e vendas (vida útil igual a 24 meses): \$3.600,00; (h) Outros custos de produção: \$1.600,00; (i) Comissões de vendas: 800,00; (j) Salários de funcionários da produção: \$3.000,00; (k) Gastos com publicidade: \$1.500,00.

Cada unidade das embalagens grande, média e pequena custa, respectivamente, \$5,00, \$2,00 e \$1,58. Note que a embalagem menor, por ser de vidro, custa proporcionalmente bem mais caro que as outras. A empresa rateia os custos da sua operação com base no volume consumido de materiais diretos. As despesas não são rateadas. Ao custo total unitário de cada quilo drenado de azeitona vendida a empresa acrescenta \$5,00 a título de cobertura de despesas e lucro. No período foram produzidos e vendidos 80 produtos grandes, 500 médios e 3800 pequenos. Calcule para a empresa: a) o estoque final de tonéis a processar, b) o custo direto de cada produto da empresa, c) os custos totais no primeiro mês, d) o custo pleno total ou gasto incorrido total no primeiro mês, e) o custo de cada produto, f) o preço de cada produto.

Caso 14. Pizzas Quattro Amore.

No final de 2005, os irmãos Felicci, Paulo, Mariana, André e Luciana, pensavam em por em prática um antigo sonho: criar uma pequena pizzaria delivery. O nome já estava criado: Pizzas Quattro Amore. A idéia dos irmãos consistia, basicamente, em explorar os dotes culinários da mãe, D. Suzana Felicci, tão apreciados pela família e pelos amigos.

O produto a ser elaborado e vendido consistia na pizza Família Felicci, que usava uma antiga receita de origem italiana. Embora o modo de preparo fosse guardado a sete chaves, os ingredientes da receita de uma pizza estão apresentados na tabela seguinte.

| Descrição | Quantidade consumida por pizza |
|---------------------------|--------------------------------|
| Farinha de trigo | 0,10 Kg |
| Queijo | 0,15 Kg |
| Presunto | 0,10 Kg |
| Molho de tomate | 0,04 Kg |
| Ítems diversos de consumo | \$0,89 |

Para poder abrir a pequena empresa, os irmãos investiram \$28,8 mil, divididos entre equipamentos e capital de giro. Os equipamentos, no valor total de \$26,4 mil, estão apresentados na tabela seguinte. Todos são considerados ativos *estruturais*, apresentados no ativo permanente.

| Descrição | Valor em \$ | Vida útil (meses) |
|---|------------------|-------------------|
| Ítems da produção | | |
| Forno a gás especial | 6.000,00 | 24 |
| Masseira | 1.200,00 | 60 |
| Diversos utensílios de cozinha | 3.600,00 | 12 |
| Ítems de administração ou vendas | | |
| Móveis e equipamentos de escritório | 4.800,00 | 48 |
| Motocicletas para entrega das vendas | 10.800,00 | 36 |
| Soma | 15.600,00 | |

O capital de giro da operação totalizou \$2.400,00 e era formado por estoques de materiais diretos e dinheiro para pagamento de pequenos gastos eventuais e fornecimento de troco.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

| Capital de giro | Custo Unitário | Quantidade | Subtotal |
|---|----------------|------------|------------|
| Farinha de trigo | \$2,50/Kg | 90 Kg | 225,00 |
| Queijo | \$6,00/Kg | 80 Kg | 480,00 |
| Presunto | \$8,00/Kg | 60 Kg | 480,00 |
| Molho de tomate | \$4,00/Kg | 25 Kg | 100,00 |
| Ítems diversos de consumo | | | \$800,00 |
| Dinheiro para troco e despesas diversas | | | \$315,00 |
| Soma | | | \$2.400,00 |

Para colocar a empresa em funcionamento, os irmãos pretendiam trabalhar na administração, contratando cinco empregados para a área de produção e vendas. Sobre os salários, o contador da empresa alertou a necessidade de considerar outros 60% a título de provisão para encargos e benefícios diversos.

| Profissional | Salário |
|-------------------|---------|
| Na produção | |
| Pizzaiolo | 450,00 |
| Ajudante de forno | 400,00 |
| Na área comercial | |
| Motociclista 1 | 430,00 |
| Motociclista 2 | 430,00 |
| Telefonista | 400,00 |

Além dos gastos já apresentados, a empresa deveria considerar o consumo mensal de gás, na ordem de \$300,00, além de outros custos mensais iguais a \$200,00. Gastos com a empresa de assessoria contábil eram iguais a \$300,00 por mês e outras despesas mensais totalizavam \$100,00. Para poder formar o preço de seus produtos, os irmãos calcularam os gastos totais unitários e acrescentaram \$1,51 a título de lucro. No seu primeiro mês de operação, a empresa comercializou 500 pizzas. Embora conscientes do pequeno lucro que a operação gerou no primeiro mês, os sócios estavam animados, já que a capacidade da empresa permitia a produção e entrega de até 1200 pizzas por mês e existiam boas perspectivas para o aumento das vendas.

Com a produção das pizzas no primeiro mês, os estoques dos materiais diretos foram reduzidos. Veja os estoques finais apresentados na tabela seguinte.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

| Estoque final | Quantidade |
|---------------------------|------------|
| Farinha de trigo | 40 Kg |
| Queijo | 5 Kg |
| Presunto | 10 Kg |
| Molho de tomate | 5 Kg |
| Ítems diversos de consumo | \$355,00 |

Parte I. Com base nas informações fornecidas, pede-se calcular: a) o custo unitário com os ingredientes de cada pizza; b) o custo total mensal com mão-de-obra; c) a despesa total mensal com funcionários; d) o custo total mensal da empresa; e) as despesas totais mensais da empresa; f) os gastos totais mensais da empresa; g) o preço cobrado por pizza; h) o lucro total mensal da operação.

Parte II. O sucesso da receita de D. Suzana Felicci foi grande. As pizzas eram, de fato, deliciosas. Sem esperar, a empresa recebeu a visita de Armando Bons Negócios, dono de uma loja de conveniências em uma cidade vizinha. Ele se declarou um fã das receitas de D. Suzana e propôs comprar mensalmente 300 pizzas da empresa. Os irmãos ficaram exultantes. Existiria um aumento de 60% nas vendas já no segundo mês! Porém, Armando explicou que compraria as pizzas “cruas”, sem assar, já que seriam vendidas resfriadas para os compradores terminarem o processo de preparo em casa. Além disso, aos gastos com a compra da pizza, ele precisaria incorporar os gastos da sua própria loja de conveniências. Assim, afirmou que não poderia pagar mais que \$ 8,00 por unidade. Tinha todo o interesse na operação. Porém, este seria o preço máximo que poderia pagar.

Com o preço máximo de venda estabelecido, os irmãos desanimaram. O desconto a dar sobre o preço comumente cobrado era substancial. Além disso, a comparação com os gastos da empresa fazia com que a operação perdesse atratividade. Já que as pizzas seriam vendidas resfriadas, eles precisariam comprar uma geladeira grande, com investimento de \$1.200,00 e vida útil de 24 meses. Teriam como vantagens a economia de gás, no valor de \$0,60 por pizza, mas teriam que considerar um aumento nos gastos com energia elétrica iguais a \$0,20 por pizza, bem como a incorporação de uma embalagem plástica especial no valor de \$0,40 e o frete adicional de entrega no valor de \$1,20 (a loja de Armando ficava em outra cidade). Assim, pergunta-se: (i) valeria a pena vender as pizzas para Armando Bons Negócios a \$8,00 por unidade?

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Respostas Quattro Amore

Valores resumidos: a) \$3,00, b) 1.360,00, c) 2.016,00, d) 3.930,00, e) 2.816,00, f) 6.746,00, g) \$15,00, h) \$755,00. i) Neste caso, seria preciso calcular os custos incrementais, já que boa parte dos gastos não sofrerá alteração. Como o gasto incremental é de \$4,97 e o preço ofertado é de \$8,00, sob o ponto de vista financeiro a proposta seria válida.

Parte I. Cálculos iniciais: custo unitário da pizza.

| Descrição | Quantidade consumida por pizza | Custo Unitário | Subtotal |
|---------------------------|--------------------------------|----------------|----------|
| Farinha de trigo | 0,10 Kg | \$2,50/Kg | 0,25 |
| Queijo | 0,15 Kg | \$6,00/Kg | 0,90 |
| Presunto | 0,10 Kg | \$8,00/Kg | 0,80 |
| Molho de tomate | 0,04 Kg | \$4,00/Kg | 0,16 |
| Ítems diversos de consumo | \$0,89 | | 0,89 |
| Custo unitário da pizza | | | 3,00 |

Cálculo das depreciações

| Descrição | Valor em \$ | Vida útil (meses) | Depreciação mensal |
|--------------------------------------|-------------|-------------------|--------------------|
| Ítems da produção | | | 570,00 |
| Forno a gás especial | 6.000,00 | 24 | 250,00 |
| Masseira | 1.200,00 | 60 | 20,00 |
| Diversos utensílios de cozinha | 3.600,00 | 12 | 300,00 |
| Ítems de administração ou vendas | | | 400,00 |
| Móveis e equipamentos de escritório | 4.800,00 | 48 | 100,00 |
| Motocicletas para entrega das vendas | 10.800,00 | 36 | 300,00 |
| Soma | 15.600,00 | | 970,00 |

Gastos com pessoal

| Profissional | Salário | Encargos | Sub-total |
|--------------|---------|----------|-----------|
| Na produção | | | 1.360,00 |
| Pizzaiolo | 450,00 | 270,00 | 720,00 |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

| | | | |
|-------------------|--------|--------|----------|
| Ajudante de forno | 400,00 | 240,00 | 640,00 |
| Na área comercial | | | 2.016,00 |
| Motociclista 1 | 430,00 | 258,00 | 688,00 |
| Motociclista 2 | 430,00 | 258,00 | 688,00 |
| Telefonista | 400,00 | 240,00 | 640,00 |

Composição do resultado

| Descrição | Total | Unitário |
|---------------------|------------|----------|
| Receita | 7.501,00 | 15,00 |
| Custos | | |
| Ingredientes | (1.500,00) | (3,00) |
| Pessoal | (1.360,00) | (2,72) |
| Gás | (300,00) | (0,60) |
| Outros | (200,00) | (0,40) |
| Depreciação | (570,00) | (1,14) |
| Soma dos custos | (3.930,00) | (7,86) |
| Despesas | | |
| Pessoal | (2.016,00) | (4,03) |
| Assessoria contábil | (300,00) | (0,60) |
| Outras | (100,00) | (0,20) |
| Depreciações | (400,00) | (0,80) |
| Soma das despesas | (2.816,00) | (5,63) |
| Soma dos gastos | (6.746,00) | (13,49) |
| Resultado | 755,00 | 1,51 |

Parte II. Gasto incremental

| | |
|------------------------------|------|
| Ingredientes | 3,00 |
| Depreciação da geladeira | 0,17 |
| Energia | 0,20 |
| Embalagem | 0,40 |
| Frete | 1,20 |
| Soma dos custos incrementais | 4,97 |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Caso 15. Pizzas Quattro Amore com Múltiplos Produtos.

Os irmãos Felicci da Pizzas Quattro Amore resolveram aumentar a variedade dos itens produzidos pela já famosa empresa. Além da tradicional pizza grande, resolveram produzir e comercializar pizzas nos tamanhos médio e pequeno, com preços respectivamente iguais a \$15,00, \$10,00 e \$7,00. As vendas mensais das pizzas do tamanho grande eram iguais a 500 unidades por mês, do tamanho médio iguais a 200 unidades mensais e do tamanho pequeno iguais a 50 unidades mensais. Os consumos e custos diretos de cada um dos três tamanhos de pizzas estão apresentados na tabela seguinte.

| Descrição | Valor Unitário | Pizza Grande | | Pizza Média | | Pizza Pequena | |
|----------------------------|----------------|--------------|----------|-------------|----------|---------------|----------|
| | | Qtde | Subtotal | Qtde | Subtotal | Qtde | Subtotal |
| Farinha de trigo | 2,50 | 0,10 | 0,25 | 0,060 | 0,15 | 0,040 | 0,10 |
| Queijo | 6,00 | 0,15 | 0,90 | 0,090 | 0,54 | 0,060 | 0,36 |
| Presunto | 8,00 | 0,10 | 0,80 | 0,060 | 0,48 | 0,040 | 0,32 |
| Molho de tomate | 4,00 | 0,04 | 0,16 | 0,024 | 0,10 | 0,016 | 0,06 |
| Ítems diversos de consumo | 1,00 | 0,89 | 0,89 | 0,600 | 0,60 | 0,500 | 0,50 |
| Soma dos ingredientes | | | 3,00 | | 1,87 | | 1,34 |
| Embalagem | | | 1,00 | | 0,80 | | 0,70 |
| Soma dos materiais diretos | | | 4,00 | | 2,67 | | 2,04 |

Além dos gastos diretos, a empresa incorre em outros gastos indiretos, apresentados na tabela seguinte.

| | |
|-------------------------|------------|
| (-) Custos indiretos | (2.430,00) |
| Mão-de-obra | (1.360,00) |
| Outros custos indiretos | (1.070,00) |
| (-) Despesas indiretas | (2.816,00) |
| Folha | (2.016,00) |
| Depreciações | (400,00) |
| Contador | (400,00) |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Parte I. Supondo o uso do método do custeio por absorção, sabendo que as despesas não são rateadas e que os custos indiretos são rateados em função dos gastos com materiais diretos, calcule: a) o custo unitário de cada produto, b) o lucro bruto de cada produto (lucro bruto = receitas – custos totais), c) o lucro total da empresa.

Parte II. Suponha que, do valor total da folha (\$2.016,00), uma parte (\$985,00) refere-se a comissões variáveis sobre vendas e iguais a 10% do valor das vendas. Construa o demonstrativo dos gastos da empresa, usando o método do custeio variável e calculando a margem de contribuição de cada um dos produtos.

Caso 16. Pousada Mar do Sol.

O litoral de Alagoas é privilegiado pela beleza das suas praias. Aproveitando o continuado crescimento econômico da região, um grupo de investidores europeus resolveu montar a Pousada Mar do Sol. A operação era formada por 30 quartos, muito confortáveis e simples, com uma decoração privilegiando a integração com a natureza.

Durante o primeiro ano de atividades, a taxa de ocupação média foi igual a aproximadamente 65,75%. Considerando a comercialização de todos os 30 quartos, todos os 365 dias do ano, a empresa apresentaria uma capacidade máxima de 10.950 diárias por ano. No seu primeiro ano, foram vendidas 7.200 diárias a um preço médio igual a \$80,00, que representam a taxa de ocupação calculada.

Os investimentos na operação e os demais gastos do primeiro ano foram: (a) Salários e encargos de camareiras \$48.000,00; (b) Outros custos: \$25.600,00; (c) Compra de rouparia (vida útil igual a 12 meses): \$4.000,00; (d) Salários e encargos da recepção: \$24.000,00; (e) Compra de móveis e equipamentos de hotelaria (vida útil igual a 5 anos): \$100.000,00; (f) Construção do prédio (vida útil igual a 20 anos): \$4.000.000,00; (g) Outras despesas: \$20.200,00; (h) Alimentos consumidos pelos hóspedes no café da manhã: \$57.600,00; (i) Salários e encargos da administração: \$18.000,00; (j) Salários e encargos da cozinha: \$24.000,00; (k) Lavagem de rouparia: \$28.800,00; (l) Compra de móveis e equipamentos administrativos (vida útil igual a 5 anos): \$25.000,00; (m) Comissões pagas a agentes de viagens: 5% das vendas.

É importante notar que os gastos variáveis associados à ocupação do apartamento fazem referência ao pagamento de comissões de vendas iguais a 5%, aos alimentos consumidos no café da manhã pelos hóspedes, iguais a \$8,00, e à lavagem da rouparia do apartamento, igual a \$4,00.

Parte I. Analisando os números apresentados, calcule o que se pede: a) a soma dos custos fixos mensais da empresa, b) a soma das despesas fixas mensais da empresa, c) a margem de contribuição associada à venda de uma diária, d) o gasto unitário associado a cada uma das diárias vendidas no ano; e) o ponto de equilíbrio em número de diárias vendidas por ano, f) a taxa de ocupação mínima para a operação.

Parte II. Uma empresa de eventos especializada em treinamento de executivos fez uma oferta de compra de um grande lote de diárias em dias de semana no inverno, período em que a taxa de ocupação da pousada cai sensivelmente, quase a zero. Nesta operação a empresa não precisaria pagar comissões de vendas, já que seria uma comercialização direta, sem intermediários. Por outro lado, a empresa de eventos não aceitaria nenhum desconto inferior a 50% da diária média cobrada pela pousada. Se você fosse o gerente da pousada, você aceitaria esta proposta? Discuta todos os aspectos relevantes.

Caso 17. Mona Lisa Impressos.

A Mona Lisa Impressos era uma gráfica rápida, instalada no centro da cidade de Belém do Pará. A empresa executava diferentes serviços gráficos, atendendo a importantes clientes da região norte.

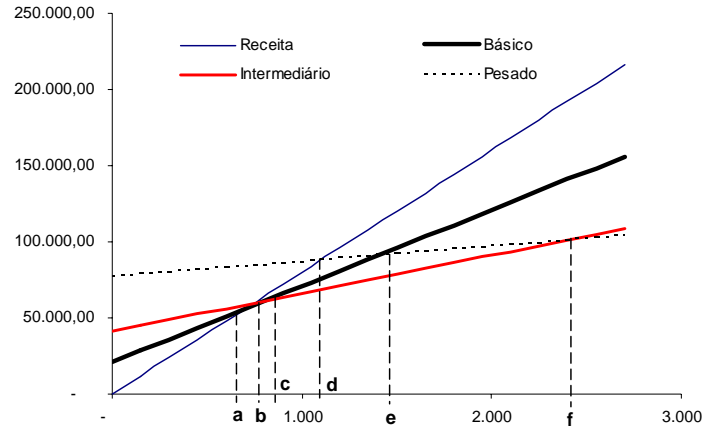
Em outubro do ano passado, a direção da empresa precisava repor uma das máquinas de impressão, que havia se tornado obsoleta. A máquina destinava-se a confecção de pequenos impressos, comercializados a \$80,00 o milheiro. Três alternativas de equipamentos estavam sendo analisadas, todas elas apresentadas na tabela seguinte.

| Equipamento | Gasto fixo anual | Gasto variável unitário |
|---------------|------------------|-------------------------|
| Básico | 21.000,00 | 50,00 |
| Intermediário | 41.250,00 | 25,00 |
| Pesado | 77.000,00 | 10,00 |

O que diferenciava a escolha dos equipamentos era a estrutura de gastos fixos de depreciação e manutenção, comparada com os gastos variáveis. Uma clara relação de perda compensatória estava apresentada. A máquina com maior gasto fixo, apresentava menor gasto variável. Por outro lado, a máquina com menor gasto fixo tinha um gasto variável superior.

Parte I. Para os três equipamentos analisados, calcule o ponto de equilíbrio contábil em quantidade e determine as faixas da demanda onde cada uma das alternativas apresenta menor custo. Posteriormente, calcule o valor das letras a, b, c, d, e e f do gráfico seguinte.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni



Parte II. Suponha que uma quarta alternativa para a empresa envolveria terceirizar o serviço, pagando cerca de \$60,00 por milheiro impresso. Nesta situação, não existiria a necessidade de incorrer em nenhum gasto fixo, já que a operação seria inteiramente terceirizada. Assim, para as quatro alternativas disponíveis (as três anteriores mais a oferta do terceirizado), determine as faixas da demanda onde cada uma das alternativas apresenta menor custo.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Respostas Mona Lisa Impressos

I. a) 700, b) 750, c) 810, d) 1.100, e) 1.400, f) 2.383,33 (unidades)

Caso 18. Ágil Transportes Ltda.

Um ponto importante da análise gerencial dos custos faz referência às economias de escala e à relação de perda compensatória existente entre gastos fixos maiores, compensados por gastos variáveis unitários menores e vice-versa. Em função da possibilidade de economias de escala, as decisões precisam considerar corretamente a projeção de demanda para obter a eficiência máxima no uso dos gastos da operação.

Para ilustrar, considere o fato da empresa de logística Ágil Transportes Ltda. estar pensando em investir na aquisição de um novo equipamento para transporte rodoviário de cargas para incorporar a uma determinada operação de transportes. Dois equipamentos estão sendo estudados, das marcas Pônei e Manga Larga. Os gastos fixos anuais e variável unitário por tonelada transportada por quilômetro estão apresentados na tabela seguinte.

| Equipamento | Gasto fixo anual | Gasto variável unitário por tonelada transportada por quilômetro |
|--|------------------|--|
| Cavalo mecânico e carreta da marca Pônei | 12.000,00 | 2,50 |
| Cavalo mecânico e carreta da marca Manga Larga | 18.000,00 | 2,80 |

Sabendo que a empresa costuma cobrar \$3,00 por tonelada transportada por quilômetro, calcule os pontos de equilíbrio contábil em quantidade para cada um dos equipamentos e determine, em função da demanda, as faixas onde cada um do

Caso 19. Motojato Logística Rápida.

O bairro de Vila Madalena em São Paulo caracteriza-se pela presença de inúmeros bares e restaurantes, com muitas opções de alimentos e bebidas de excelente qualidade. Porém, diversos estabelecimentos, embora famosos pelo sucesso dos seus pratos, não dispõem de serviços de entrega em domicílio. Enxergando neste fato uma oportunidade de bons lucros, dois pequenos empreendedores iniciaram os estudos para a criação da Motojato Logística Rápida, uma pequena empresa voltada à prestação do serviço de entrega de refeições em domicílio para os diferentes bares e restaurantes da região.

O funcionamento da Motojato seria muito simples. A empresa colocaria à disposição dos diferentes restaurantes o serviço de entrega a domicílio das refeições. Após receber o pedido, a operadora de telefonia entraria em contato com o motociclista da empresa, solicitando a retirada do prato e a posterior entrega ao cliente.

A empresa cobra \$8,00 por serviço de entrega prestado, sobre os quais incidem 5% de ISS. Além disso, é preciso considerar que a empresa paga ao motociclista como incentivo à produtividade, o valor de \$1,00 por encomenda entregue.

Alguns números da empresa estão apresentados a seguir.

Investimentos iniciais: (a) Motocicleta zero quilômetro: \$4.800,00; (b) Móveis e equipamentos diversos de escritório: \$5.280,00. A motocicleta tem vida útil igual a cinco anos e os móveis e equipamentos tem vida útil igual a dois anos.

Gastos mensais: (c) Salário do motociclista: \$450,00; (d) Salário da telefonista: \$400,00; (e) Pneus, gasolina, lubrificantes e demais itens de consumo da moto: \$100,00; (f) Aluguel da sala: \$200,00; (g) Conta de telefone: \$120,00; (h) Outras despesas: \$140,00.

Gastos com a sala, inclusive o telefone, são considerados integralmente como comerciais. Sobre os salários é preciso considerar uma provisão para férias, décimo terceiro e outros igual a 60%. A empresa presta cerca de 600 serviços de entrega por mês.

Empregando os números apresentados construa o Demonstrativo de Resultado mensal e calcule para a empresa, em termos mensais: a) custo, b) despesa, c) resultado.

Caso 20. Oficina mecânica.

Uma oficina mecânica realiza sempre o mesmo serviço de revisão cobrando \$80,00 por serviço. Gastos com peças consumidas são iguais a \$20,00 por serviço. Gastos fixos com alugueis salários e outros são iguais a \$8.800,00 por mês. Impostos sobre vendas incidem com alíquota igual a 20% das receitas. Calcule para a empresa o lucro unitário por serviço vendido e prestado, caso a quantidade de vendas seja igual a: a) 100 unidades; b) 250 unidades. Calcule para a empresa: c) o ponto de equilíbrio contábil em unidades (PECq); d) em unidades monetárias (PEC\$).

Caso 21. Diagnostique Laboratórios Ltda.

Estudava os números associados ao ano inicial de uma nova filial, situada em João Pessoa, PB. Nos valores destacavam-se: (a) compra e reforma do imóvel no valor de \$300.000,00, com vida útil igual a 10 anos; (b) aquisição de equipamentos variados no valor de \$200.000,00, com vida útil igual a 5 anos; (c) salários de funcionários operacionais iguais a \$60.000,00; (d) salários de funcionários administrativos e comerciais iguais a \$18.000,00; (e) outras despesas fixas anuais iguais a \$24.000,00; (f) outros custos fixos anuais iguais a \$12.000,00; (g) compra de reagentes utilizados nos exames no valor total de \$60.000,00. Deste total, 80% foi consumido nos exames prestados.

Outras observações importantes: (h) Sobre os salários é preciso considerar uma provisão para encargos e benefícios, igual a 80% do valor dos salários; (i) O imóvel é quase que integralmente ocupado pelas áreas operacionais da empresa; (j) No seu primeiro ano de operação, a empresa realizou uma média de 500 exames por mês; (k) O preço médio de cada exame é igual a \$30,00; (l) Naturalmente, quanto mais exames forem prestados, maior será a quantidade de reagentes consumida.

Calcule em termos anuais para a operação: a) custo total dos serviços prestados; b) despesas operacionais totais; c) resultado total anual; d) ponto de equilíbrio contábil, em quantidade e em unidades monetárias.

Caso 22. Empresa fabril.

Uma empresa fabril elabora três diferentes produtos. No mês passado, incorreu em gastos com mão-de-obra direta iguais a \$400,00; com depreciação industrial igual a \$600,00, com materiais diretos iguais a \$300,00, com comissões de vendas iguais a \$100,00; com salário da gerência industrial igual a \$700,00. Pede-se: a) valor do custo primário; b) o valor do custo de transformação. c) o valor do custo de transformação. d) o valor do custo pleno.

Caso 23. Faisca e Fumaça Ltda.

Alguns números anuais da Faisca e Fumaça Ltda. estão apresentados na tabela seguinte. Sabe-se que a empresa produz e comercializa anualmente 10.000 unidades do produto Automático, vendido unitariamente por \$18,00. Com base nestes valores pede-se para determinar os valores unitários do: a) o custo primário ou direto da empresa; b) o custo de transformação da empresa; c) o custo contábil; d) o custo pleno ou gasto; e) lucro operacional.

| | |
|--|-----------|
| Aluguel das instalações fabris | 50.000,00 |
| Aquisição de nova esteira transportadora no final do ano | 20.000,00 |
| Salários de vendedores | 20.000,00 |
| Consumo de matéria prima | 10.000,00 |
| Gasto com depreciação fabril | 8.000,00 |
| Impostos incorridos sobre vendas | 15.000,00 |
| Mão de obra fabril | 22.000,00 |
| Outros custos indiretos de fabricação | 6.000,00 |
| Consumo de embalagem | 9.000,00 |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Resposta da Faisca e Fumaça

| Descrição | Total | Unitário |
|--|--------------------|---------------|
| Receita bruta | 180.000,00 | 18,00 |
| <i>Impostos incorridos sobre vendas</i> | <i>(15.000,00)</i> | <i>(1,50)</i> |
| (=) Receita líquida | 165.000,00 | 16,50 |
| (-) Custos | (105.000,00) | (10,50) |
| <i>Consumo de matéria prima</i> | <i>(10.000,00)</i> | <i>(1,00)</i> |
| <i>Consumo de embalagem</i> | <i>(9.000,00)</i> | <i>(0,90)</i> |
| <i>Mão de obra fabril</i> | <i>(22.000,00)</i> | <i>(2,20)</i> |
| <i>Aluguel das instalações fabris</i> | <i>(50.000,00)</i> | <i>(5,00)</i> |
| <i>Gasto com depreciação fabril</i> | <i>(8.000,00)</i> | <i>(0,80)</i> |
| <i>Outros custos indiretos de fabricação</i> | <i>(6.000,00)</i> | <i>(0,60)</i> |
| (=) Resultado bruto | 60.000,00 | 6,00 |
| <i>Salários de vendedores</i> | <i>(20.000,00)</i> | <i>(2,00)</i> |
| (=) Resultado operacional | 40.000,00 | 4,00 |

| | | |
|---------------------------------------|--------------|---------|
| a) Custo primário (MD + MOD) | (41.000,00) | (4,10) |
| b) Custo de transformação (MOD + CIF) | (86.000,00) | (8,60) |
| c) Custo contábil | (105.000,00) | (10,50) |
| d) Custo pleno | (125.000,00) | (12,50) |
| e) Lucro operacional | 40.000,00 | 4,00 |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Caso 24. Empresa metalúrgica.

Uma empresa metalúrgica produz e distribui peças especiais. Sua capacidade instalada lhe permite produzir 40.000 unid/mês que ela comercializa pelo preço de \$12 à unidade. Seus custos de produção se apresentam como abaixo.

| | |
|--|--------------|
| Matérias primas | \$5/ u |
| Salários dos mensalistas (produção) | \$5.000/ mês |
| Prêmio de produção | \$1/u |
| Salários dos mensalistas (administração) | \$2.000/mês |
| Aluguel das instalações fabris | \$1.000/mês |
| Luz e telefone da área administrativa | \$500/mês |
| Vigilância e segurança do prédio comercial | \$500/mês |
| Outros custos fixos | \$1.000/mês |

O quadro de pessoal da empresa, a curto prazo, independe do nível de produção mensal. Pede-se calcular: a) o valor total dos **custos** fixos; b) o valor do custo variável unitário; c) o valor do custo total unitário; d) ponto de equilíbrio em unidades produzidas.

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Resposta de Empresa Metalúrgica

a) \$7.000,00; b) \$6,00; c) \$6,175; d) 1.666,67 unidades

| Descrição | Unitário | Total |
|--|----------|------------|
| Matérias primas | 5,000 | 200.000,00 |
| Prêmio de produção | 1,000 | 40.000,00 |
| Soma custo variável unitário | 6,000 | |
| Outros custos fixos | 0,025 | 1.000,00 |
| Aluguel das instalações fabris | 0,025 | 1.000,00 |
| Salários dos mensalistas (produção) | 0,125 | 5.000,00 |
| Soma custo fixo | | 7.000,00 |
| Soma custos | 6,175 | 247.000,00 |
| Luz/telefone | 0,013 | 500,00 |
| Vigilância e Segurança | 0,013 | 500,00 |
| Salários dos mensalistas (administração) | 0,050 | 2.000,00 |
| Soma dos gastos fixos | | 10.000,00 |
| PECq | | 1.666,667 |

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Caso 25. Importante indústria química.

Pedro Moreira era gerente financeiro de uma importante indústria química situada em Camaçari, Bahia. A empresa produzia e comercializava dois produtos, denominados compostos Ômega e Gama.

No final do ano passado, Pedro enfrentava um sério problema: como melhorar a lucratividade da empresa. Dados da controladoria sugeriam que um dos produtos havia se tornado uma verdadeira fonte sugadora da rentabilidade da empresa. Segundo Augusto Silva, controler da empresa, seria preciso alterar o mix de produção da empresa. Ênfase deveria ser atribuída ao produto lucrativo.

Alguns dados contábeis e financeiros da empresa estão apresentados a seguir. Sabe-se que no período em questão, a empresa produziu 300 toneladas do composto Ômega e 1.200 toneladas do composto Gama.

| | |
|--|--------------|
| Aluguel anual da indústria | \$160.000,00 |
| Consumo de material direto para a elaboração de uma tonelada do composto Gama | \$150,00 |
| Consumo de material direto para a elaboração de uma tonelada do composto Ômega | \$400,00 |
| Depreciação dos equipamentos da fábrica | \$40.000,00 |
| Mão-de-obra direta consumida com a produção total do composto Gama | \$30.000,00 |
| Mão-de-obra direta consumida com a produção total do composto Ômega | \$20.000,00 |
| Preço unitário do composto Gama (por tonelada) | \$500,00 |
| Preço unitário do composto Ômega (por tonelada) | \$700,00 |

Sabendo que a empresa emprega o critério da mão-de-obra direta como base de rateio, pede-se : a) Com base no DRE por produto e elaborado com base no método do custeio por absorção, determine qual produto apresenta problemas relacionados à baixa lucratividade; b) Este produto deveria ser eliminado das linhas de produção da empresa? c) Com base no DRE por produto e elaborado com base no método do custeio variável, estime qual produto apresenta problemas relacionados à lucratividade; d) Algum produto deveria ser eliminado? e) O que diferencia o método do custeio por absorção do método do custeio variável?

Casos de Custos e Preços por Adriano Leal Bruni

Resposta importante indústria química

a) O produto Ômega apresenta resultado negativo; b) para determinar sua potencial eliminação, seria preciso analisar a margem de contribuição. Como a margem de contribuição é positiva, não há por quê elimina-lo. c)

| Descrição | Ômega | 300 | Gama | 1200 | Soma |
|---------------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|
| | Total | Unitário | Total | Unitário | |
| Receita | 210.000,00 | 700,00 | 600.000,00 | 500,00 | 810.000,00 |
| (-) Custos | (220.000,00) | (733,33) | (330.000,00) | (275,00) | (550.000,00) |
| MD | (120.000,00) | (400,00) | (180.000,00) | (150,00) | (300.000,00) |
| MOD | (20.000,00) | (66,67) | (30.000,00) | (25,00) | (50.000,00) |
| CIF | (80.000,00) | (266,67) | (120.000,00) | (100,00) | (200.000,00) |
| (=) Resultado | (10.000,00) | (33,33) | 270.000,00 | 225,00 | 260.000,00 |

Rateio % MOD

40,00%

60,00%

| | | | | |
|------------------------|-----------|--------|------------|--------|
| Margem de contribuição | 70.000,00 | 233,33 | 390.000,00 | 325,00 |
|------------------------|-----------|--------|------------|--------|