



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANDERSON DE OLIVEIRA PAULO**

**ANÁLISE GERENCIAL DE CUSTOS: UMA APLICAÇÃO DO CUSTEIO VARIÁVEL**

**BELÉM  
2003**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DISCIPLINA: ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS II**  
**PROFESSOR: HÉBER LAVOR MOREIRA**  
**ALUNO: ANDERSON DE OLIVEIRA PAULO**  
**NÚMERO DE MATRÍCULA: 0001001101**  
**DATA: 18/08/2003**  
**II CPC**

## **ANÁLISE GERENCIAL DE CUSTOS: UMA APLICAÇÃO DO CUSTEIO VARIÁVEL**

Trabalho acadêmico apresentado ao Centro Sócio Econômico da Universidade Federal do Pará, como requisito para avaliação do II CPC da disciplina Análise dos Demonstrativos Contábeis II, sob orientação do professor Héber Lavor Moreira.

**AGOSTO**  
**2003**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1- OBJETIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>2- METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>3- ESTRUTURA.....</b>	<b>8</b>
<b>4- CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....</b>	<b>8</b>
4.1- CONCEITO DE SERVIÇO.....	13
4.2- PARTICULARIDADES NO PROCESSO DE SERVIÇO.....	14
<b>5- BREVE REVISÃO TEÓRICA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS.....</b>	<b>15</b>
5.1- SISTEMAS DE CUSTOS.....	16
5.2- ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE RATEIO.....	16
5.3- RATEIO DOS CUSTOS DOS DEPARTAMENTOS.....	17
5.4- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	17
5.5- FATOR LIMITATIVO DE CAPACIDADE.....	18
5.6- CUSTEIO DIRETO OU VARIÁVEL.....	18
<b>6- RESUMO EXECUTIVO.....</b>	<b>20</b>
6.1- ENUNCIADO DO PROJETO.....	20
6.2- EMPREENDEDORES.....	21
6.3- Os SERVIÇOS E A CLIENTELA-ALVO.....	21
6.4- O MERCADO POTENCIAL.....	21
6.5- ELEMENTOS DIFERENCIADORES.....	22
<b>7- A EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
7.1- HISTÓRICO.....	22
7.2- PRODUTOS E SERVIÇOS EXISTENTES.....	22
<b>8- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>23</b>
8.1- MISSÃO.....	23
8.2- FOCO.....	23
8.3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	23
<b>9- ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>24</b>
9.1- PLANOS DE AÇÃO.....	24
9.2- PREÇO.....	24
9.3- SERVIÇOS AO CLIENTE.....	25
<b>10- ANÁLISE GERENCIAL DO EMPREENDIMENTO.....</b>	<b>25</b>
10.1- IDENTIFICAÇÃO DOS GASTOS.....	25
10.2- CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS EM FIXOS E VARIÁVEIS.....	26
10.3- LEVANTAMENTO DOS GASTOS.....	27
10.4- ALOCAÇÃO DOS CUSTOS VARIÁVEIS.....	28
10.4.1- Energia elétrica.....	28
10.4.2- Material de informática.....	29
10.4.3- Comissões sobre vendas.....	30
10.4.4- Telefone e fax.....	30
10.4.5- Material de expediente.....	31



10.4.6- Água.....	32
10.4.7- Transportes.....	33
10.4.8- Estagiários.....	34
10.4.9- Mão-de-obra.....	35
10.5- CUSTOS FIXOS.....	36
10.6- ANÁLISE DO CASO.....	42
10.6.1- Sites.....	42
10.6.2- Aplicações Web.....	44
10.6.3- Aplicações Desktop.....	45
10.6.4- Serviços externos.....	46
10.6.5- Situação anterior à eliminação dos produtos.....	47
10.6.6- Quais produtos cortar?.....	47
10.6.7- Situação posterior à eliminação dos produtos.....	49
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: RECURSOS CONSUMIDOS .....	25
TABELA 2: CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS .....	26
TABELA 3: INVESTIMENTOS INICIAIS.....	27
TABELA 4: GASTOS DO PROCESSO .....	28
TABELA 5: ENERGIA ELÉTRICA .....	29
TABELA 6: MATERIAL DE INFORMÁTICA .....	30
TABELA 7: TELEFONE E FAX .....	31
TABELA 8: MATERIAL DE EXPEDIENTE .....	32
TABELA 9: ÁGUA .....	33
TABELA 10: TRANSPORTES .....	34
TABELA 11: MÃO-DE-OBRA .....	36
TABELA 12: MANUTENÇÃO DE SOFTWARE.....	37
TABELA 13: CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO .....	38
TABELA 14: INTERNET .....	39
TABELA 15: HONORÁRIOS CONTÁBEIS.....	40
TABELA 16: ALUGUEL .....	41
TABELA 17: DEPRECIÇÃO .....	42
TABELA 18: CUSTOS DOS SITES .....	43
TABELA 19: CUSTOS DAS APLICAÇÕES WEB .....	44
TABELA 20: CUSTO DAS APLICAÇÕES DESKTOP .....	46
TABELA 21: CUSTO DOS SERVIÇOS EXTERNOS .....	46
TABELA 22: RESULTADO ANTES DOS CORTES .....	47
TABELA 23: INDICADORES DE DESEMPENHO .....	48
TABELA 24: RESULTADO PRELIMINAR APÓS OS CORTES .....	49
TABELA 25: NOVO ENQUADRAMENTO DO DESKTOP OPERACIONAL E DA MANUTENÇÃO DE SOFTWARE.....	51
TABELA 26: POTENCIAL DE RESULTADO FINAL .....	52
TABELA 27: AVALIAÇÃO COMPARATIVA.....	52

## INTRODUÇÃO

Em uma economia competitiva, aumenta cada vez mais a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado. No mundo estão emergindo diversas ferramentas e sistemas padronizados que, quando implantados, auxiliam sobremaneira a gestão empresarial. A atual competição dos negócios e as mudanças constantes nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle gerencial.

Assim, a utilização de sistemas de custos deve considerar todas as integrações com os demais sistemas operacionais da empresa. Muitas empresas ainda tomam decisões com base na intuição empresarial, nas experiências práticas do dia-a-dia. O cenário econômico nacional tem apresentado mudanças bastante acentuadas nos últimos anos. As empresas estão compelidas, atualmente, a concretizar um minucioso plano de negócios que contenha um arcabouço metodológico bem definido e que utilize um sistema de projeção de custos confiável para fins gerenciais.

A nova maneira de utilização da Contabilidade de Custos está tendo um maior aproveitamento em outros campos que não o industrial, explorando seu potencial para o controle e até para as tomadas de decisões tanto nas instituições financeiras, quanto nas empresas comerciais e prestadoras de serviços, onde seu uso para efeito de balanço era quase irrelevante, devido à ausência de estoques nesses tipos de empresas (MARTINS, 2001).

Nas empresas prestadoras de serviços, não se podem usar as técnicas da contabilidade tradicional para absorver as flutuações da demanda, em virtude da característica intangível do serviço, impossibilitando a formação de estoques.

Para Perez Jr. e Oliveira (2000), *apud* Corrêa (2002, p.50), “não há diferenças relevantes nos aspectos conceituais. Boa parte dos conceitos de custos e análises válidos para uma indústria também é verdadeira para as prestadoras de serviços”.

A forte competição vem forçando as empresas prestadoras de serviços a conhecerem seus custos com boa precisão, embora não contendo material direto como acontece com os produtos fabris, a incidência de suas despesas indiretas é bem maior que nas indústrias (COGAN, *apud* CORRÊA, 2002). Nas empresas prestadoras de serviços, também existem custos fixos e variáveis (KAPLAN e COOPER, *apud* CORRÊA, 2002).

Perez Jr. e Oliveira (2000), *apud* Corrêa (2002, p.51) afirmam que: “Também é possível a implantação, nas prestadoras de serviços, das ferramentas da Contabilidade Gerencial, tais como



orçamentos, Custo-Padrão, custeio direto, custeio por atividades, apuração das margens de contribuição, análise do ponto de equilíbrio, fator limitativo da produção de serviços etc”.

O Custeio por Absorção pode ser utilizado pelas empresas prestadoras de serviço de informática para gerar informações aos usuários externos, e possui a característica de não ser totalmente lógico e muitas vezes falhar como instrumento gerencial; apresenta como desvantagem o rateio dos custos indiretos, utilizando-se de bases totalmente arbitrárias. Este sistema de custeio está voltado para a avaliação dos estoques, tornando-se impróprio para apurar custos em serviços de informática, pois não trata da intangibilidade.

As empresas prestadoras de serviços de informática podem utilizar o custeio variável para apurar o seu resultado, porque ele tem condições de propiciar informações vitais à empresa, como a determinação da margem de contribuição e o cálculo do ponto de equilíbrio de cada sistema vendido. Portanto, representa uma vantagem em relação ao custeio por absorção.

Assim, esse trabalho pretende delinear os passos da criação de uma microempresa de desenvolvimento de software, sites e serviços de suporte externo, através da análise gerencial da viabilidade econômica desse negócio no município de Belém, tendo como escopo o corte de duas linhas de serviços, com base no Custeio Direto ou Variável, para a consecução da atividade operacional da organização.

## 1- OBJETIVO

O presente estudo tem como desígnio definir a eliminação de duas linhas de serviço da empresa que será analisada, através da análise gerencial do projeto com base no Custeio Direto ou Variável.

## 2- METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido no âmbito da disciplina **Análise dos Demonstrativos Contábeis II**, cursada durante o 1º semestre de 2003 no programa de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará – UFPA. Na ocasião, o autor procedeu a: *a)* pesquisa bibliográfica, através de estudos de textos de Contabilidade de Custos e Contabilidade Gerencial; *b)* seleção de uma empresa para análise; *c)* pesquisa de campo, por meio da busca de informações sobre os preços unitários praticados no mercado, venda anual, despesas correntes etc. de desenvolvimento de software, sites e suporte, para consecução de uma análise mais próxima da realidade; e *d)* experimentação, ou seja, busca da aderência entre a teoria e a prática.

Preliminarmente, foram definidos os seguintes pontos que delimitaram a pesquisa:

- 1) Empresa selecionada: **Maze – Desenvolvimento de Software S/C.**
- 2) Fontes utilizadas: WDC e Argos que pertencem ao mesmo ramo e atividade da empresa objeto de estudo, projeções de Receitas, Custos e Despesas obtidas através de conhecimentos empíricos, entrevista com alguns profissionais e realidade da empresa objeto de pesquisa.
- 3) Objeto da análise: Custeio Variável.

## 3- ESTRUTURA

Após o desenvolvimento de um referencial teórico e um breve resumo executivo, quando será possível ter um melhor conhecimento do que será a Maze, os resultados da análise serão apresentados com base na seguinte estrutura: *a)* Empresas prestadoras de serviços; *b)* Revisão teórica de custos; *c)* Resumo executivo do empreendimento; e *d)* Análise Gerencial do projeto e eliminação das duas linhas de serviço.

## 4- CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A velocidade com que as mudanças têm ocorrido nas empresas nos últimos anos, iniciada com a globalização, que permitiu a entrada de novas empresas estrangeiras com alta tecnologia no desenvolvimento de bens e serviços, está a exigir das empresas nacionais o uso de instrumentos rápidos



e eficazes para aprimorar suas técnicas de gerenciamento de resultados, de custeio dos seus bens e serviços e de fundamentar suas decisões.

Essas transformações têm proporcionado uma série de facilidades para aquisição de bens ou serviços de informática. Além do mais, com o acelerado mercado de informática em todo país, e da sua valiosa importância em termos de competitividade no atendimento a clientes, a maioria das empresas passou a investir nesse segmento para suprir as suas próprias necessidades (SILVA, *apud* CORRÊA, 2002).

Essa nova realidade causou uma importante variação na estrutura de custo, tanto nas empresas industriais como nas de serviço. “Nas indústrias, notava-se a mudança significativa no processo produtivo, tornando-o muito mais eficiente, com tecnologia cada vez mais avançada e menos dependente da mão-de-obra” (IOB/Bol. 47/98, *apud* CORRÊA, 2002). O mesmo autor afirma que essa mudança vem provocando um aumento na proporção dos custos de *marketing*, comercialização, administração e engenharia de produto sobre os custos totais da empresa.

Os avanços tecnológicos alteraram sensivelmente o comportamento dos custos diretos e indiretos de produção, tornando estes últimos mais significativos, em razão da crescente automação, ao mesmo tempo em que os outros diminuem na mesma proporção. A preocupação das empresas prestadoras de serviços consiste, atualmente, na busca de uma técnica de análise do seu processo para detalhar as suas funções desenvolvidas, de tal forma que permita a eliminação, redução ou a melhoria dessas atividades que não agregam valor, com objetivo de aumentar a produtividade e diminuir o custo.

“Nas empresas de serviços (bancos, transportes, telecomunicação, serviços médicos etc.) vem ocorrendo o crescimento de uma competição acirrada, obrigando-as à busca constante de novos produtos, sempre com a melhor qualidade” (IOB/ Bol. 47/98, *apud* CORRÊA, 2002).

O conhecimento e a arte de bem administrar, atualmente, são fatores determinantes do sucesso de uma empresa no mercado altamente competitivo onde ela está inserida. Esses fatores fazem com que os administradores não releguem a um plano secundário os cálculos de custos, pois eles serão ferramentas auxiliares nas tomadas de decisões.

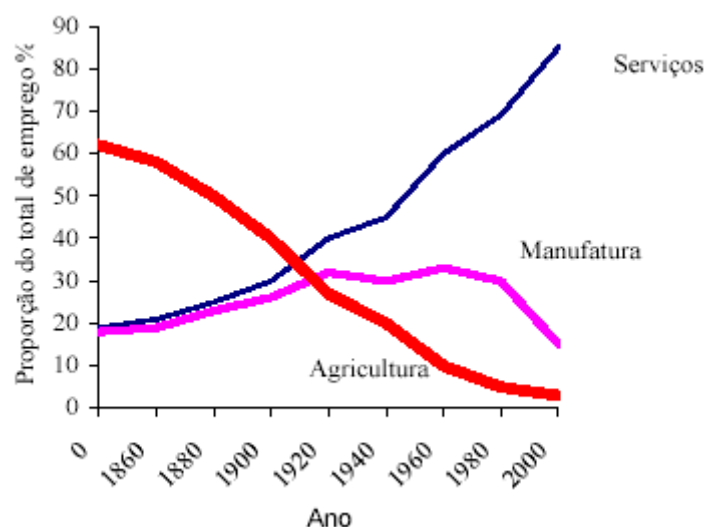
Segundo Ostrenga et al. (1997), na citação de Corrêa (2002):

Em muitas empresas, ser capaz de oferecer produtos e serviços de alta qualidade não é mais suficiente para dar vantagem competitiva. A alta qualidade é uma pré-condição para se manter nos negócios; essas empresas estão dando cada vez mais ênfase à sua capacidade para desenvolver rapidamente novos produtos e serviços e colocá-los no mercado sem demora. Mas a velocidade no projeto não é o único objetivo. A expectativa de vida dos produtos e serviços nessas empresas está ficando cada vez mais curta. Atualmente, a pressão para se desenvolver mais rapidamente novos produtos e serviços melhores é um enorme desafio para grande parte das empresas.

Conforme Sakurai (1997), citado por Corrêa (2002), tradicionalmente, os fabricantes mostram interesses nos custos de fabricação que ocorrem até o momento em que o produto é transferido ao usuário. Não demonstram preocupação com os custos incorridos pelos usuários, depois que o produto ou equipamento lhes foi transferido. No entanto, a intensa concorrência do mercado atual, aliada ao avanço da alta tecnologia, dá às empresas uma responsabilidade que não termina com a fabricação de um produto ou prestação de serviços que obedecem a determinadas características e especificações. Isso ocorre porque os custos de operação, manutenção e descarte são difíceis de quantificar, e porque esses custos têm sido relativamente baixos. E essa situação está se modificando. Para ser competitivo no mercado atual, o fabricante deve projetar um produto que, desde do início, tenha qualidade, confiabilidade e assistência, para poder otimizar o desempenho e a lucratividade do usuário.

O sistema de contabilidade de custeio tradicional, com sua ênfase na avaliação dos estoques para incluí-los nos relatórios financeiros (inadequados para a realidade atual), negligenciou o estudo dos gastos nas áreas de vendas e administração (IOB/Bol. 47/98, *apud* CORRÊA, 2002). Surge, então, nesta conjuntura, a necessidade de sistemas de custos adequados às empresas prestadoras de serviços, uma vez que, para a apuração de custos no comércio e na indústria, já se encontram inúmeras obras a respeito do assunto.

As empresas de serviços cresceram em tamanho e complexidade nos últimos anos, e, como nas indústrias, necessitam de sistemas de custos para apurar seus resultados (KOCK, *apud* CORRÊA, 2002).



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.31) – adaptada

Figura 01: Tendência de emprego no setor de serviço.

Hoje, as principais preocupações das empresas em relação ao futuro são: como enfrentar a globalização; como fazer para crescer; como mudar o ambiente da organização para conseguir fazer inovações e serem mais competitivas; como prever as crises, sendo muito mais flexíveis (CARAVANTES et al., *apud* CORRÊA, 2002). De qualquer maneira, a redução de custos continua sendo um tema, pois ajudará a empresa no estabelecimento de preços competitivos.

As empresas prestadoras de serviços têm problemas gerenciais semelhantes enfrentados pelas indústrias: precisam desenvolver um sistema de custeio para associar os custos dos recursos que fornecem às receitas geradas pelos produtos e clientes específicos atendidos por esses recursos.

A realidade é que existe pouca literatura sobre os métodos de distribuição dos custos comerciais e administrativos a produtos, clientes ou mercados consumidores, porque a maioria das empresas de serviço nunca teve necessidade de mensurar os custos dos produtos ou clientes e funcionou por décadas sem sistemas de custos, operava em mercados benignos, não-competitivos (KAPLAN e COOPER, *apud* CORRÊA, 2002).

A globalização dos mercados, os avanços tecnológicos, os esforços pela melhoria da qualidade e aumento de produtividade têm levado as empresas a repensarem a maneira de administrar seus negócios. São necessárias novas estratégias, visto que novas variáveis estão interferindo nas atividades e tornando-as mais complexas, exigindo que a empresa disponha de mais e melhores informações para a tomada de decisões.

A competição acirrada faz com que os administradores das empresas de serviços tenham mais consciência da necessidade do uso das informações fornecidas pela contabilidade para planejar, controlar e tomar decisões.

Isso porque nos setores econômicos de hoje de extrema competição, as questões problemáticas são os custos indiretos e os serviços administrativos, principalmente no setor de serviços, onde a maior parcela dos custos é fixa. Nesse sentido, a eficaz administração dos custos reveste-se de uma importância fundamental, fazendo com que haja sempre a procura de novas metodologias para apuração, análise e gestão dessa área crítica.

Partindo do pressuposto de que os recursos são consumidos pelas atividades desenvolvidas e que os produtos consomem essas atividades, o sistema de custeio direto passou a ser utilizado para melhorar as informações de custos dos produtos.

A maioria das empresas de serviços encontra dificuldades na avaliação de resultados, pois estas não dispõem de informações sobre quanto se está gastando em cada departamento, por tipo detalhado de despesa, e não sabem coisa alguma sobre o custo de processamento de cada transação de cliente

que se beneficia dos recursos oferecidos. Como praticamente todas as suas despesas operacionais são fixas, as empresas de serviços precisam mais das informações do custeio direto do que as empresas industriais.

A questão do sistema de custos para empresas prestadoras de serviços é importante para os gerentes, porque eles precisam de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus produtos e clientes. Antes, os gerentes não conheciam os custos dos serviços produzidos e fornecidos nem o custo de servir a diferentes tipos de clientes e acredita-se que, na maioria das empresas prestadoras de serviços, nos dias de hoje, estes valores são arbitrados a partir de informações sem qualquer sustentação.

Algumas empresas de serviços têm uma idéia relativamente boa de quanto são os custos totais, mas o problema freqüente é que elas não sabem identificar as origens dos custos (KOCK, *apud* CORRÊA, 2002).

As empresas prestadoras de serviços de informática encontram dificuldades para apurar os seus custos, na maioria das vezes, devido às informações erradas fornecidas pelos clientes a respeito do tipo de sistema a ser implantado em suas empresas para atender às suas necessidades. Os custos que a empresa incorre com o despreparo da equipe de suporte no atendimento aos clientes e as falhas nos sistemas (erro no programa) influenciam no resultado da empresa e, também, são difíceis de serem quantificados.

Os clientes desconhecem seu processo produtivo, dificultando, no momento da aquisição, a escolha do tipo de sistema a ser implantado. Esse tipo de situação se agrava com a não-especialização dos técnicos, quando da sua ida à empresa do cliente para o levantamento das suas necessidades.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), citados por Corrêa (2002), “isto requer treinamento extensivo e delegação de poderes aos funcionários para que estes atuem apropriadamente na ausência da supervisão direta”.

Acredita-se que grande parte desses problemas ocorra devido à própria estrutura e localização geográfica das empresas prestadoras de serviços de informática que, em alguns casos, são distribuidoras varejistas, em que os gerentes, muitas vezes, acumulam as funções de supervisão dos empregados, da negociação dos pedidos, bem como efetuam serviços de suporte aos clientes. Os problemas mais freqüentes envolvem informações sobre informática, informações financeiras e contábeis e serviços de pessoal, conhecimentos estes que nem sempre estão ao alcance dos seus funcionários.

A negociação de descontos na venda de sistemas é outro tipo de problema evidenciado nas empresas prestadoras de serviços de informática, porque a necessidade de entrar em contato com a filial e a sua localização gera custos adicionais.

É comum que as empresas prestadoras de serviços não possuam ferramentas úteis e adequadas para apurar seus custos, dificultando o trabalho dos administradores no momento de tomar decisões gerenciais sobre qual serviço lhes é mais rentável ou quais os custos estão lhes fugindo ao controle (CORRÊA, 2002).

#### 4.1- Conceito de serviço

O mundo está envolto num contínuo processo de mudança, e atualmente está na onda de transição da industrialização para a onda dos serviços, no qual estes os últimos superaram a primeira em volume de dinheiro transacionado na década de 90 (ALLORA, *apud* CORRÊA, 2002).

Kotler (1994), na citação de Corrêa (2002, p.21), define serviço da seguinte forma: “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Cobra (1986), citado por Corrêa (2002, p.21), “entende-se como *serviço* uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes”.

As áreas que demonstram um crescimento particularmente rápido são informática e processamento de dados, pesquisa e consultoria, assistência médica e serviços jurídicos, e não há nenhuma categoria importante de serviços em que se estime um declínio em termos absolutos, como vem ocorrendo com a agricultura, a mineração e o setor industrial (SCHMENNER, *apud* CORRÊA, 2002).

Schmenner (1999), citado por Corrêa (2002), enuncia algumas características comuns a muitos setores de serviços que podem auxiliar na definição de serviços. Em resumo, referem-se principalmente a:

- **Intangibilidade:** o setor de serviços é como algo que não podemos tocar ou sentir, isso se deve tipicamente à natureza intangível daquilo que está sendo fornecido, não às coisas físicas associadas ao serviço.

- **Impossibilidade de fazer estoques:** o consumo de um serviço costuma ser simultâneo à sua produção, não se pode estocar serviços.

- **Produção e consumo fisicamente unidos:** geralmente os serviços são criados e entregues na hora, isto é, a intangibilidade do serviço resulta de um processo executado justamente onde se encontra o cliente. Em serviços, não dá para contar com a verificação do controle de qualidade no final da linha de produção como acontece no setor industrial.

- **Entrada fácil no mercado:** boa parte das operações de serviços requer pouco em investimentos de capital, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria.

- **Influências externas:** os serviços podem ser altamente afetados por influências externas tais como avanços tecnológicos, regulamentação governamental e aumentos de preço da energia.

#### 4.2- Particularidades no processo de serviço

Segundo Albrecht (2000), apud Corrêa (2002, p.23), "Um dos indícios da revolução dos serviços é o fato de que os analistas de empresas estão começando a tratar as organizações de prestação de serviços como uma categoria empresarial claramente diferenciada, merecedora de acompanhamento estatístico".

A administração das empresas prestadoras de serviços requer, por parte do gerente, conhecimentos de técnicas e sensibilidades distintas daquelas inerentes às indústrias.

As operações de serviço não são rotineiras e nem sempre o controle direto é possível, logo é de fundamental importância para os gerentes o entendimento das características diferenciadoras das operações de serviços.

Nas operações de serviços existe a diferença entre *entradas* e *recursos*, em que estes últimos são os bens facilitadores, o trabalho dos funcionários e o capital sob o comando da gerência, enquanto o primeiro são os consumidores (clientes). Entende-se por bens facilitadores o material adquirido ou consumido pelo comprador, ou os itens fornecidos pelo cliente. Os mesmos autores afirmam que, nas empresas prestadoras de serviços, o cliente é visto como uma entrada, que é transformada pelo processo de serviços em uma saída com algum grau de satisfação.

Nas empresas de serviços, a presença do cliente no processo altera materialmente o que é visto como produto, ou seja, é a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo, a qual não é encontrada nas indústrias tradicionais, pois estas ficam isoladas ou amortecidas em relação aos clientes, devido à existência de estoques de produtos acabados. Entretanto as decisões com relação a custos que essas empresas incorrem são independentes das decisões dos clientes.

As características singulares dos serviços são: a intangibilidade, a perecibilidade e o abastecimento e consumo simultâneos, e que vale a pena examiná-las, pois representam desafios especiais para os gerentes de serviços.

Os serviços são como algo que não se pode ver, apalpar ou sentir, ou seja, são intangíveis, embora possam estar associados a algo físico (CORRÊA, 2002). Devido à natureza intangível dos serviços, é praticamente impossível estocá-los, tornando-os uma mercadoria perecível, pois se não forem usados, estarão perdidos. A perecibilidade dos serviços é resultante do abastecimento e consumo simultâneos dos mesmos, pois geralmente os serviços são criados e entregues na hora.

Nas empresas prestadoras de serviços, o consumo destes costuma ser quase simultâneo a sua produção, dificultando a identificação dos produtos pelos gerentes de serviços devido a sua natureza intangível. Esta impossibilidade de estocar serviços, que constitui uma característica crítica para o administrador das empresas prestadoras de serviços, impede a aplicação de técnicas usadas nas indústrias tradicionais, onde estas utilizam os estoques para absorver as flutuações da demanda (CORRÊA, 2002).

Nas indústrias, uma das principais questões é controle de estoques, que é usado para fins gerenciais, enquanto que, em serviços, o problema correspondente é o tempo de espera do cliente. Segundo Corrêa (2002), a espera dos clientes são as filas.

As empresas prestadoras de serviço operam com um sistema aberto, porque sofrem o impacto proveniente das variações da demanda, enquanto as empresas que operam com um sistema fechado desvinculam, através de seus estoques, a demanda dos clientes do sistema produtivo, no caso da manufaturas (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, *apud* CORRÊA, 2002).

Infere-se pelo exposto que as empresas prestadoras de serviços, embora fazendo adaptações das técnicas encontradas no setor de manufatura, necessitam de abordagens gerenciais especiais para avaliar os seus resultados, nos quais devem ser observadas as particularidades dos serviço, como a intangibilidade, a perecibilidade e o consumo simultâneo, além do que a presença do clientes na indústria não altera o processo, enquanto os sistemas de serviços para funcionarem precisam deles.

## **5- BREVE REVISÃO TEÓRICA DA CONTABILIDADE DE CUSTOS**

Será feito um breve resumo da estrutura teórica de Custos e, mais especificamente, do Custeio Direto ou Variável, para posteriormente partir para a análise da viabilidade de eliminação de duas linhas de serviço.

### 5.1- Sistemas de custos

Zanella (2001), citado por Corrêa (2002), afirma que sistema de custos é uma técnica de apuração e análise dos custos incorridos no processo de produção ou prestação de serviços. Bornia (2002), na citação de Corrêa (2002), no entanto, distingue os princípios de custos dos métodos de custos, nos quais os primeiros determinam quais as informações importantes o sistema deve gerar, enquanto os segundos determinam como os dados são processados para a obtenção das informações, ou seja, a parte operacional de um sistema de custos.

Para Bornia (1995), *apud* Corrêa (2002, p.25) “o primeiro objetivo básico de um sistema de custos é encontrar os custos dos produtos para avaliação dos estoques, permitindo, deste modo, a determinação do resultado da empresa pela contabilidade financeira. Outros objetivos são o auxílio ao controle e o auxílio à tomada de decisão”.

A natureza intangível do setor de serviço não permite a formação de estoques, impossibilitando o uso da contabilidade tradicional para absorver as flutuações da demanda. Logo, o primeiro objetivo básico citado por Bornia não se aplica no setor de serviços.

Segundo Leone (1981), *apud* Corrêa (2002, p.25), “a contabilidade de custos emprega vários sistemas que representam conjuntos de critérios, convenções, procedimentos e registros que interagem, de modo coordenado, no sentido de atender a determinadas finalidades”. Uma finalidade de um sistema de custos é a de apurar o custo total (ou unitário) de determinado produto com vistas a subsidiar múltiplas e variadas decisões empresariais.

### 5.2- Análise dos critérios de rateio

Todos os Custos Indiretos<sup>1</sup> só podem ser apropriados, por sua própria definição, de forma indireta aos produtos, isto é, mediante estimativas, critérios de rateio, previsão de comportamento de custos etc. Todas essas formas de distribuição contêm, em menor ou maior grau, certo subjetivismo; portanto, a arbitrariedade sempre vai existir nessas alocações, sendo que às vezes ela existirá em nível bastante aceitável, e em outras oportunidades só a aceitamos por não haver alternativas melhores. Existem recursos matemáticos e estatísticos que podem resolver esses problemas, mas nem sempre é possível sua utilização (MARTINS, 2001).

Dentro dos sistemas de custeio<sup>2</sup>, é preciso separar custos e despesas. Os custos são gastos que são alocados diretamente ao processo de produção (produtos ou serviços), enquanto que as despesas estão mais ligadas ao aspecto administrativo e financeiro da empresa. Assim, aqueles custos

---

<sup>1</sup> Custos que não integram diretamente o valor do produto ou serviço.

<sup>2</sup> Forma de apropriação dos Custos.



indiretos (que geralmente são fixos) devem ser separados por meio de uma taxa previamente determinada com base numa dimensão.

Martins (2001, p.84) cita um exemplo clássico de rateio para custos comuns:

Suponhamos que a empresa tenha seus prédios e instalações todos alugados [...] e que se veja ela agora obrigada a separar a parte que cabe à produção (custo) e aos setores administrativos e de vendas (despesa). O critério de rateio que vai ser primeiramente lembrado será o de área ocupada por cada um. Entretanto, um problema poderá ocorrer caso haja [...] um silo vertical na produção; será necessário trabalhar com outro critério se esse silo for de grande volume e funcionar como fator importante no próprio preço do aluguel. Talvez haja necessidade de fazer a distribuição com base em volume ( $m^3$ ), e não em área, para se obter um número considerado mais justo para cada parte.

É nesse esse tipo de situação que as empresas se encontram muitas vezes, sendo necessário trabalhar com o melhor critério que resulte em menor margem de erro na alocação dos custos aos produtos.

### **5.3- Rateio dos custos dos departamentos**

Os Custos Comuns são rateados em função de sua natureza, como o aluguel, a depreciação dos edifícios, a energia consumida, o seguro apropriado etc. Porém, depois que os Custos Indiretos já estiverem totalmente atribuídos aos Departamentos e precisarmos então passar a ratear os existentes nos de Serviços, já não será possível atribuir custo por custo.

Para esse rateio, é necessário verificar então quais as bases mais adequadas. O mesmo vai acontecer quando da apropriação dos Custos dos Departamentos de Produção para os produtos. Para a alocação dos Custos Indiretos de Fabricação (CIF) é necessário proceder a uma análise de seus componentes e verificar quais critérios melhor relacionam esses custos com os produtos.

### **5.4- Margem de contribuição**

De acordo com Martins (2001, p.195), Margem de Contribuição por Unidade “é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto”. Ou seja, consiste no valor imputado ao produto que realmente foi consumido após a receita, excluindo os custos fixos.

Esse conceito respalda o Custeio Direto como o mais adequado para o processo de tomada de decisões, uma vez que reconhece aos produtos somente os custos e as despesas (variáveis) que lhe pertencem, apropriando as despesas e os custos fixos como gastos do período. A Margem de Contribuição revela o quanto um produto contribui para a empresa, sem a alocação de custos fixos ao seu produto final.

### 5.5- Fator limitativo de capacidade

Uma variação do conceito de Margem de Contribuição é o *fator limitativo de capacidade*, que revela quanto um produto contribui por hora de produção, podendo ter como fator limitado horas-homem, horas-máquina, matéria-prima etc. Pode-se obter essa Margem de Contribuição por Fator Limitativo de Capacidade através da razão entre a Margem de Contribuição Unitária e a variável concernente a cada produto; no caso, por exemplo, ao fator horas-homem, divide-se pelo tempo que cada unidade demanda para produção (IUDÍCIBUS, 1995).

Através dessa informação, pode-se tomar decisões sobre a quantidade de produtos que se deve produzir, dentro dos limites do mercado, assim como eliminar certos produtos que possuam baixa margem de contribuição por fator limitativo.

### 5.6- Custeio direto ou variável

Diferentemente do Custeio por Absorção<sup>3</sup>, no Custeio Variável só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis (MARTINS, 2001). Analisaremos somente o Custeio Direto nesta fundamentação teórica, por se tratar do sistema objeto da posterior análise dos custos dos serviços da Maze.

Esse tipo de custeio se caracteriza como uma segunda fase na era dos custos, que se estendeu dos anos quarenta até os anos oitenta, em complementação ao custeio por absorção, quando foi introduzida a diferença entre custos fixos e variáveis, dando-se ênfase à análise do custo-volume-lucro e ao custeio direto

Consiste num sistema de custeio em que os gastos variáveis (custos diretos e indiretos) são segregados dos gastos fixos, e somente os custos variáveis de produção são imputados aos bens ou serviços produzidos. Os custos fixos são considerados como despesas sob a alegação (fundamentada) de que estes ocorrerão independentemente do volume de produção da empresa, logo são excluídos do custo dos produtos ou serviços prestados.

Segundo Martins (2001, p.214-215), o custeio variável surgiu devido ao fato de o custeio por absorção não possuir grande utilidade para fins gerenciais na distribuição dos custos fixos aos produtos elaborados, e cita três grandes problemas que concorrem para isso:

---

<sup>3</sup> Sistema de Custeio que reconhece todos os custos de produção, sejam fixos, variáveis, diretos ou indiretos, aos produtos elaborados.

1. os custos fixos existem independentemente da fabricação ou não daquela unidade, e estão mais relacionados com a capacidade de produção instalada, do que com as oscilações do volume de produção;

2. quase sempre são distribuídos à base de critérios de rateios (arbitrários), que efetivamente não ligam o custo a este ou aquele produto, e tomando-se bases de rateio diferentes, chega-se a resultados diferentes;

3. os custos fixos por unidade dependem do volume de produção: aumentando-se o volume, tem-se um menor custo fixo por unidade e vice-versa.

Nesse sentido, Martins (2001, p.216) afirma que “no Custeio Direto ou Custeio Variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis”.

No custeio por absorção, o custo é uma combinação de custos diretos e uma parte dos custos indiretos. O custeio direto divide, também, os custos em duas categorias, mas de natureza um pouco diferente daqueles, que neste caso são identificados como sendo fixos ou variáveis em relação à quantidade produzida.

É método de custeio indicado para a tomada de decisão, pois se trata de instrumento de grande utilidade para os administradores, no qual se pode destacar: (1) o custo fixo (que independe do processo fabril ou do serviço), (2) não ocorre a prática de estimativas ou rateios (às vezes arbitrárias), (3) evita manipulações e (4) fornece o ponto de equilíbrio (CARDOSO NETO, *apud* CORRÊA, 2002).

No princípio do Custeio Variável, os custos (indiretos) são separados em fixos e variáveis e a análise passa a ser a capacidade dos produtos em cobrir seus custos variáveis e a contribuição destes para cobrir os custos fixos (não relacionados com o volume de produção). Portanto, não se chega a um valor do custo do produto, mas na sua contribuição.

Cogan (1999), citado por Corrêa (2002, p.28), apresenta o conceito de margem de contribuição, que “é a diferença, para mais, entre o preço de venda e as despesas variáveis referentes às unidades vendidas”.

Horgren (1985), *apud* Corrêa (2002, p.28), afirma que “o custeamento direto, mais precisamente chamado de **custeamento variável**, lança as despesas indiretas fixas de fábrica imediatamente no exercício – quer dizer, todas as despesas indiretas fixas são excluídas dos estoques”. Embora o autor cite fábrica, esses conceitos podem ser aplicados às empresas prestadoras de serviço.

Nas empresas prestadoras de serviços de informática, também existem os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos. Por exemplo, os custos fixos são representados pelo aluguel, depreciação e outros custos administrativos, enquanto os variáveis são as horas trabalhadas pelos consultores em cada uma das consultorias prestadas. Da mesma forma as horas trabalhadas em cada produção de serviço representam custos diretos, visto que são custos identificados com cada serviço prestado, e os que não forem identificados com cada serviço prestado, custos indiretos, serão apropriados aos diversos serviços atendidos, por meio de utilização de um critério de rateios, por exemplo, elaboração dos demonstrativos contábeis. Nas empresas prestadoras de serviços de informática, boa parte dos serviços solicitados varia de empresa para empresa, de tal forma que a melhor maneira para controle e apuração de custos pode ser a utilização de ordens de serviços.

Diferentemente da indústria, as empresas prestadoras de serviços não investem muito em instalações e equipamentos produtivos, pois o custo mais representativo nas atividades é o de mão-de-obra, normalmente especializada.

Logo, a exemplo das indústrias, esta ferramenta da Contabilidade Gerencial pode ser implantada nas empresas prestadoras de serviços de informática para apurar a margem de contribuição e análise do ponto de equilíbrio, como também se utiliza a contabilidade divisional, em que a empresa pode ter seus resultados apurados distintamente em divisões.

## **6- RESUMO EXECUTIVO**

Nos próximos tópicos será feita uma apresentação resumida da Maze, as atividades, a organização, os objetivos e as metas. Torna-se necessário desenvolver um resumo do plano que se pretende sustentar para viabilizar o entendimento da análise gerencial do projeto e a conseqüente eliminação das duas linhas de serviço devidamente justificada.

### **6.1- Enunciado do Projeto**

Este projeto tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade da criação de uma empresa de desenvolvimento de software, Sites e serviços externos de suporte (tanto de hardware quanto de software), tendo como escopo o corte de duas linhas de serviços pretendidas pelos empreendedores, através de uma posterior análise gerencial de custos.

A estrutura da empresa será simples, dentro dos padrões modernos de racionalização, utilizando, sempre que possível, parcerias, com o objetivo de estabilizar a empresa no mercado de trabalho, o que significa a aquisição de novos clientes, sejam de pequenas, médias ou grandes empresas.

A clientela-alvo da Maze é constituída por empresas que visem novos sistemas de informação, adquiridas por meio de contatos diretos, um trabalho externo extensivo e através de apresentação das linhas de serviço por meio de portfólios.

### **6.2- Empreendedores**

A Maze terá a participação e será dirigida por uma equipe de pessoas em condições de aproveitar a oportunidade que se apresenta em decorrência das intensas demandas de produtos informacionais que estão surgindo. Os seus sócios fundadores, que acumularão as funções de gerência e execução, são **A, B, C e D**.

### **6.3- Os Serviços e a clientela-alvo**

O produto da Maze consiste no desenvolvimento de softwares, sites e serviços externos que serão comercializados para empresas e profissionais liberais interessados das áreas educacional, operacional, contábil e hospitalar.

Dentro das aplicações web e desktop, existem quatro tipos de produtos: Educacional, hospitalar, contábil e operacional. Todos não deixam de ter o caráter de Operacional, todavia o Educacional, o hospitalar e o contábil acabam sendo mais específicos, enquanto o Operacional tem o caráter genérico, podendo atender a lojas, empresas, indústrias, microempresas, empresas de pequeno porte etc.

Os sites e as aplicações web serão produzidos por encomenda, até mesmo pela característica dessas linhas; as aplicações desktop poderão ser produzidas tanto por encomenda quanto em “série”. Algumas aplicações são específicas, como o Software Contábil, portanto pode ser perfeitamente desenvolvido um programa padronizado, mesmo porque a clientela desse tipo de produto não tem o costume de encomendar programas. Quanto às aplicações educacional, operacional e hospitalar, geralmente os clientes solicitam por encomenda, contudo não está descartada uma eventual produção de softwares padronizados para esses tipos de serviços.

No presente caso, apesar do que foi explanado, num primeiro momento todos os produtos serão desenvolvidos por encomenda, para posteriormente estudar a possibilidade de alguma aplicação ser padronizada e vendida pronta e acabada.

### **6.4- O mercado potencial**

O segmento de mercado no qual a Maze pretende atuar é composto basicamente por empresas, entidades e profissionais autônomos, de qualquer natureza. Este é um mercado potencial de crescimento, pois tem a necessidade de trabalhar com softwares modernos, e cada vez mais próximo do atendimento à demanda desse mercado consumidor. Para isso, torna-se fundamental consolidar a

marca, para manter a fidelidade de seu público-alvo, assim como adquirir novos clientes quando houver expansão da linha de serviços.

A grande oportunidade de mercado identificada pela Maze é representada pela necessidade de aquisição de softwares mais modernos que satisfaçam a demanda do empresariado da Grande Belém, assim como dos profissionais liberais. As pesquisas de mercado demonstram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente as necessidades do público, muitas vezes devido a formas de utilização, agilidade e dinamismo dos produtos oferecidos atualmente. Além disso, existe uma grande demanda reprimida, já que parte desta clientela não é atingida pela oferta de produtos nesta linha.

### **6.5- Elementos diferenciadores**

Desenvolver os produtos de acordo com as recomendações e regras da Engenharia de Software, visto que muitos profissionais não o fazem.

## **7- A EMPRESA**

Falaremos agora, mais detalhadamente, sobre como a Maze se organizará para oferecer seus produtos. Antes, foi elaborado um resumo do histórico da empresa.

### **7.1- Histórico**

A Maze será uma empresa nascida do projeto acadêmico dos estudantes supracitados de Bacharelado em Ciência da Computação do Centro Universitário do Estado Pará, durante a disciplina Engenharia de Software, que foi cursada pelos alunos em 2002.

### **7.2- Produtos e Serviços existentes**

No campo de serviços, a Maze investirá na geração, compilação e adequação de tecnologias e metodologias para desenvolvimento de software, sites e serviços externos de suporte que atendam aos novos paradigmas da Engenharia de Software. Este trabalho pretende complementar soluções que a Maze oferece através de seus produtos, atendendo também a demanda por meio de portfólios. Nesse sentido, a linha de produtos da Maze é a seguinte:

#### **Desenvolvimento de Softwares**

- Sites (Portais, B2B, Home Pages e B2C)
- Aplicações Web
  - Software Educacional (Escolas, Cursos, Universidades etc.)
  - Software Hospitalar
  - Software Contábil
  - Software Operacional

- Aplicações Desktop
  - Software Educacional (Escolas, Cursos, Universidades etc.)
  - Software Hospitalar
  - Software Contábil
  - Software Operacional
- Manutenção de Software
- Suporte de Hardware

## 8- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Aqui será traçado o caminho que a Maze irá trilhar para alcançar seus objetivos, as estratégias implementadas e os desafios a enfrentar.

### 8.1- Missão

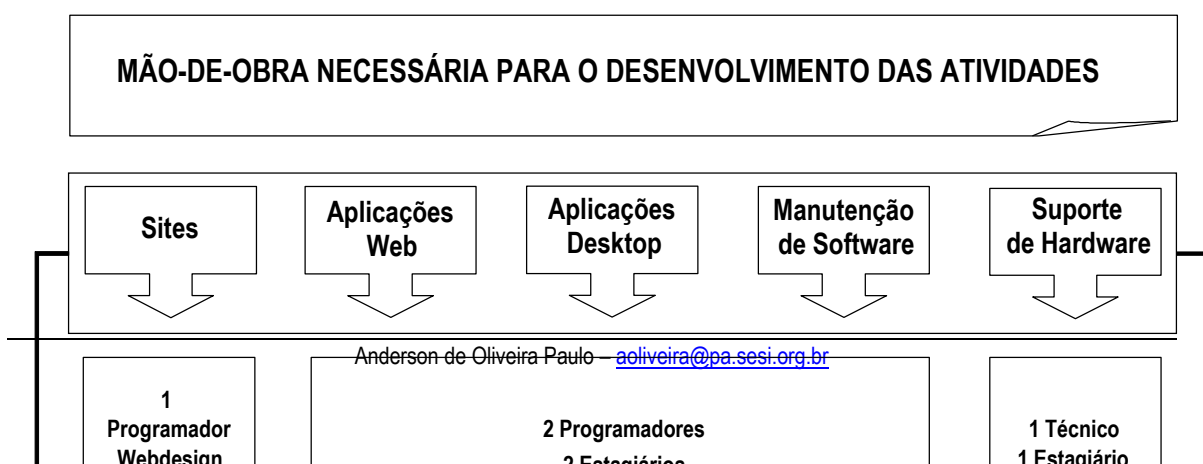
A missão da Maze é fornecer serviços para clientes exigentes, preocupados com a qualidade dos processos internos de suas empresas.

### 8.2- Foco

A Maze concentrará suas atividades inicialmente no desenvolvimento de softwares. Assim, seu foco será atingir o público-alvo, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não existe a possibilidade de lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Ela pretende ser vista como uma empresa preocupada com a satisfação de seus clientes, através dos resultados obtidos com seus produtos.

### 8.3- Estrutura organizacional

A Maze terá uma estrutura simples por se tratar de uma pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, seus proprietários serão os quatro sócios fundadores responsáveis pela área de Desenvolvimento de Software, tendo a ajuda de outros profissionais capacitados para o alcance dos objetivos da empresa. Assim, a Maze contará com o seguinte esquema de funcionamento:



**Fonte:** o Autor (2003)

**Figura 2:** Pessoal necessário para consecução das atividades

Descrição da unidade empresarial:

- A Maze terá uma sala alugada que será utilizada para o desenvolvimento dos trabalhos. A sala contará com sete computadores e um servidor, cada um com uma configuração básica da seguinte ordem: Processador AMD Duron (tm), 1.3 GHz, 256 MBRam, 40 GB HD, Placa de Vídeo 64 MB, Sistema Operacional Windows 2000 Server. Os softwares utilizados serão: Macromedia Dreamweaver, Macromedia Fireworks, Microsoft Visual Studio .NET, Borland JBuilder 8 e Borland Delphi 7.

- A unidade deverá ser localizada em um lugar de fácil acesso, no centro da cidade de Belém do Pará.

## **9- ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

### **9.1- Planos de Ação**

Novas metodologias estão sendo desenvolvidas no ramo de Engenharia de Software, e a Maze está atenta a todos os movimentos e tendências de seu mercado. Nesse sentido, a Maze não trabalhará com produtos pré-fabricados, e sim por demanda, para tentar satisfazer ao máximo a clientela-alvo através de suas necessidades.

### **9.2- Preço**

Resumidamente, para determinação do preço de venda foram considerados os seguintes fatores:

- Os preços praticados pelo mercado; e
- Os custos dos serviços prestados, com base no custeio direto.



### 9.3- Serviços ao cliente

Será feito um trabalho de portfólio, na medida em que profissionais se revezarão para fazer um trabalho externo, quando possível, para apresentar os produtos dentro das empresas por meio de contato direto.

## 10- ANÁLISE GERENCIAL DO EMPREENDIMENTO

Neste tópico, é analisada e discutida uma projeção de custos para criação de uma empresa prestadora de serviços de informática, de acordo com a legislação, como Sociedade Civil Limitada. A análise será realizada com base no Custeio Direto, como instrumento de apoio às decisões que ora se pretende tomar, quando forem eleitas as duas linhas de serviços a serem cortadas.

### 10.1- Identificação dos gastos

O início de todo processo consiste no levantamento dos custos consumidos na atividade operacional, com base em projeções por meio de experiências empíricas e de algumas empresas que atuam no mesmo ramo de serviços na cidade de Belém.

RECURSOS CONSUMIDOS
MANUTENÇÃO DE SOFTWARE
CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO
INTERNET
MATERIAL DE EXPEDIENTE
MATERIAL DE INFORMÁTICA
COMISSÕES SOBRE VENDAS
ESTAGIÁRIOS
MÃO-DE-OBRA
ÁGUA
ENERGIA ELÉTRICA
ALUGUEL
TELEFONE E FAX
HONORÁRIOS CONTÁBEIS
HONORÁRIOS DA ADMINISTRADORA
TRANSPORTES
DEPRECIÇÃO

Tabela 1: Recursos consumidos

Alguns recursos consumidos necessitam de uma explicação para posterior entendimento da classificação dos custos:

- A Manutenção de Software diz respeito ao trabalho de suporte firmado em contrato com as empresas possuidoras dos direitos sobre os softwares utilizados para consecução das atividades operacionais;

- O Contrato de Atualização, como o próprio nome já diz, consiste na modernização dos softwares da empresa, através da injeção de novos programas;
- A Internet utilizada será a rádio, mediante pagamento de uma mensalidade;
- Mão-de-obra: valores que serão imputados a cada sócio como perspectiva de recebimento pelos serviços executados e os gastos com folha de pagamento e encargos do Técnico em Informática.
- Foi contratada uma Administradora para fazer o controle dos aspectos operacionais da Maze.

### 10.2- Classificação dos custos em fixos e variáveis

Como o Custeio Direto tem como critério alocar somente os custos variáveis (diretos e indiretos) ao produto, faz-se necessário separar os recursos consumidos dentro da atividade operacional.

Portanto, serão imputados aos produtos somente os custos considerados variáveis, no entanto serão estabelecidos critérios de rateio para alocar cada custo às linhas de serviços, visto que muitos gastos não estão diretamente relacionados com um produto apenas, pois vários serviços utilizam muitas vezes uma única categoria de custos variáveis. Os custos fixos serão considerados gastos do período, portanto não entram no custo dos serviços, mas serão “diluídos” em cada serviço para análise da formação do preço de venda e do lucro por produto.

Foram esses os custos projetados e devidamente classificados para posterior análise:

GASTOS	RECURSOS CONSUMIDOS
CUSTOS VARIÁVEIS	MATERIAL DE INFORMÁTICA
	MATERIAL DE EXPEDIENTE
	TELEFONE E FAX
	ÁGUA
	MÃO-DE-OBRA
	ESTAGIÁRIOS
	ENERGIA ELÉTRICA
	COMISSÕES SOBRE VENDAS
	TRANSPORTES
CUSTOS FIXOS	MANUTENÇÃO DE SOFTWARE
	CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO
	INTERNET
	ALUGUEL
	HONORÁRIOS CONTÁBEIS
	DEPRECIÇÃO

Tabela 2: Custos fixos e variáveis

### 10.3- Levantamento dos gastos

Após a segregação dos custos, podem-se fixar os gastos conforme as atividades do período de um ano, considerando-se que a empresa não adquiriu novos equipamentos e, portanto, está estruturada segundo os seguintes investimentos iniciais:

Tipo de Investimento	Qtd.	Valor Unitário	Valor Total	% Deprec.	Deprec. Anual
<b>Equipamentos de Informática</b>			<b>15.560,00</b>		
Computador	7	1.800,00	12.600,00	20%	3.112,00
Servidor	1	2.350,00	2.350,00		
Impressora	1	420,00	420,00		
Scanner	1	190,00	190,00		
<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>890,00</b>		
Ar Condicionado	1	470,00	470,00	10%	89,00
Telefone	1	40,00	40,00		
Fax	1	380,00	380,00		
<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>2.365,00</b>		
Armário	1	110,00	110,00	10%	236,50
Arquivo	1	240,00	240,00		
Mesa de Computador	2	260,00	520,00		
Mesa redonda	1	170,00	170,00		
Mesa	1	120,00	120,00		
Cadeira Giratória	7	115,00	805,00		
Bebedouro	1	320,00	320,00		
Cafeteira	1	80,00	80,00		
<b>Software</b>			<b>14.600,00</b>		
Dreamweaver	1	800,00	800,00	25%	3.650,00
VisualStudio.NET	1	5.000,00	5.000,00		
Fireworks	1	600,00	600,00		
JBuilder8	1	3.000,00	3.000,00		
Delphi	1	4.000,00	4.000,00		
Windows 2000	1	1.200,00	1.200,00		
<b>Despesas Iniciais</b>			<b>530,32</b>		
Busca Prévia	1	19,00	19,00	0%	-
Número de Inscrição Estadual	1	89,00	89,00		
Documento de Arrec. Federal	1	2,05	2,05		
Taxa de Insc. do Contribuinte	1	28,32	28,32		
Visita do Fiscal	1	17,39	17,39		
Taxa Relativa de Metragem	1	46,56	46,56		
Taxa de Licença para Localiz.	1	328,00	328,00		

Tabela 3: Investimentos iniciais

Segundo a Tabela 3, existe uma projeção da necessidade de capital de giro na ordem de R\$ 33.945,32 para o início das atividades com uma depreciação anual de R\$ 7.087,50.

Todas as projeções efetuadas nesta análise estão baseadas numa estimativa mensal, tomando como exemplo algumas empresas que atuam no mesmo ramo da Maze e prestam os mesmos serviços, buscando assim maior aproximação da realidade. Nesse sentido, foram projetados os custos incorridos

dentro de um ano na empresa que ora é analisada, de acordo com a configuração operacional descrita anteriormente. Assim, foram obtidos os seguintes gastos totais:

GASTOS	RECURSOS CONSUMIDOS	R\$
CUSTOS VARIÁVEIS	MATERIAL DE INFORMÁTICA	104,58
	MATERIAL DE EXPEDIENTE	45,80
	TELEFONE E FAX	286,67
	ÁGUA	45,00
	MÃO-DE-OBRA	5.338,48
	ESTAGIÁRIOS	960,00
	ENERGIA ELÉTRICA	162,00
	COMISSÕES SOBRE VENDAS	67,50
	TRANSPORTES	1.272,00
CUSTOS FIXOS	MANUTENÇÃO SOFTWARE	1.200,00
	CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO	608,33
	INTERNET	160,00
	ALUGUEL	300,00
	HONORÁRIOS CONTÁBEIS	360,00
	DEPRECIAÇÃO	590,63

Tabela 4: Gastos do processo

#### 10.4- Alocação dos custos variáveis

Apesar de o Custeio Variável não utilizar critérios de rateio para alocação dos custos aos produtos, o objetivo dessa análise deverá dispor dessa técnica, pois, por se tratar de prestação de serviços, quase todos os custos variáveis não são perfeitamente identificáveis sobre determinado produto, ou seja, o caráter de intangibilidade dos serviços nos remete inevitavelmente ao rateio para alocação dos custos, mesmo que variáveis, aos produtos.

##### 10.4.1- Energia elétrica

Segundo Martins (2001, p.54), a classificação em custos fixos e variáveis “leva em consideração a relação entre os custos e o volume de atividade numa unidade de tempo”. Portanto, o custo com Energia Elétrica é caracterizado como variável (indireto) por depender do processo de produção dos serviços, dentro de um determinado período de tempo.

Por isso, será necessário desenvolver um critério de rateio para alocar os gastos com Energia às linhas de serviços. Para tanto, utilizar-se-á a quantidade de horas que cada produto utiliza para consecução de suas atividades, normalmente através do uso do computador.

De acordo com a Tabela 5, foi obtida a quantidade de horas utilizada para cada linha de serviço, alocando, desse modo, o custo com Energia a cada produto:

ENERGIA ELÉTRICA		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>43,39</b>
Portal	66,0	13,02
Home Page	44,0	8,68
Business to Business (B2B)	51,3	10,13
Business to Consumer (B2C)	58,7	11,57
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>34,71</b>
Software Educacional	22,0	4,34
Software Hospitalar	58,7	11,57
Software Contábil	36,7	7,23
Software Operacional	58,7	11,57
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>83,89</b>
Software Educacional	102,7	20,25
Software Hospitalar	66,0	13,02
Software Contábil	146,7	28,93
Software Operacional	110,0	21,70
<b>Serviços Externos</b>	-	-
Manutenção de Software	-	-
Suporte de Hardware	-	-

Tabela 5: Energia elétrica

Através de conhecimentos empíricos, chegou-se a um custo total anual de Energia no montante de R\$ 161,99, e o tempo utilizado por cada serviço se baseou nas horas de mão-de-obra, devido à coincidência de utilização dos equipamentos e do espaço de produção.

#### 10.4.2- Material de informática

Os gastos com material de computação são baixos, devido ao caráter qualitativo dos serviços prestados pela Maze. Portanto, será utilizado como critério de rateio o tempo despendido por cada serviço para finalização de suas atividades dentro de um ano, o mesmo usado no rateio da energia elétrica; procura-se, aqui, fazer uma análise menos arbitrária possível, pois toda a linha de serviço caracteriza-se por um trabalho qualitativo, utilizando poucos materiais de consumo para consecução de suas atividades. Os gastos totais com esse tipo de material foram extraídos da WDC, uma das empresas objeto do levantamento dos dados, para projeção dos custos da Maze.

Assim, chegou-se aos seguintes custos por serviço:

MATERIAL DE INFORMÁTICA		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>26,09</b>
Portal	66,0	7,83
Home Page	44,0	5,22
Business to Business (B2B)	51,3	6,09
Business to Consumer (B2C)	58,7	6,96
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>20,88</b>
Software Educacional	22,0	2,61
Software Hospitalar	58,7	6,96
Software Contábil	36,7	4,35
Software Operacional	58,7	6,96
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>50,45</b>
Software Educacional	102,7	12,18
Software Hospitalar	66,0	7,83
Software Contábil	146,7	17,40
Software Operacional	110,0	13,05
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>5,60</b>
Manutenção de Software	3,3	0,40
Suporte de Hardware	36,0	5,20

Tabela 6: Material de informática

O tempo total despendido totaliza 860,3 horas, com um custo total mensal de R\$ 103,20 com Material de Informática.

#### 10.4.3- Comissões sobre vendas

As Comissões são pagas somente ao Técnico contratado para o serviço de Suporte de Hardware, portanto diretamente alocado a essa linha, sem a necessidade de cálculo de rateio. Como os outros serviços são executados diretamente pelos gerentes/executores, não foi estipulado nenhum tipo de acréscimo percentual sobre a aquisição de novos clientes. Assim, a comissão é de 5% sobre cada serviço obtido pelo próprio funcionário.

#### 10.4.4- Telefone e fax

O critério de rateio utilizado para alocar os custos com telefone e fax será também o tempo despendido pelas linhas de serviço. Consideram-se os gastos com Telefone e Fax um custo variável, por depender do volume de atividades da empresa. Poder-se-ia classificar esse custo como Fixo, como o é na maioria das vezes, todavia, no caso da Maze, ele se insere no processo de produção dos serviços, variando de acordo com o volume dessa produção.

Nesse sentido, foram esses os valores obtidos:

TELEFONE E FAX		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>73,28</b>
Portal	66,0	21,98
Home Page	44,0	14,66
Business to Business (B2B)	51,3	17,10
Business to Consumer (B2C)	58,7	19,54
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>53,74</b>
Software Educacional	22,0	7,33
Software Hospitalar	58,7	14,66
Software Contábil	36,7	12,21
Software Operacional	58,7	19,54
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>141,67</b>
Software Educacional	102,7	34,20
Software Hospitalar	66,0	21,98
Software Contábil	146,7	48,85
Software Operacional	110,0	36,64
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>13,10</b>
Manutenção de Software	3,3	1,11
Suporte de Hardware	36,0	11,99

Tabela 7: Telefone e fax

Considerou-se um gasto total de R\$ 281,79, de acordo com levantamento feito nas empresas pesquisadas e que possuem aproximadamente o mesmo portfólio projetado para a Maze. O tempo total anual totalizou 860,6 horas.

#### 10.4.5- Material de expediente

O mesmo raciocínio do Material de Informática é válido para o Material de Expediente, pois ambos variam de acordo com o volume de produção, indiretamente aos serviços. Assim, chegou-se aos seguintes gastos rateados:

MATERIAL DE EXPEDIENTE		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>12,27</b>
Portal	66,0	3,68
Home Page	44,0	2,45
Business to Business (B2B)	51,3	2,86
Business to Consumer (B2C)	58,7	3,27
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>9,81</b>
Software Educacional	22,0	1,23
Software Hospitalar	58,7	3,27
Software Contábil	36,7	2,04
Software Operacional	58,7	3,27
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>23,72</b>
Software Educacional	102,7	5,73
Software Hospitalar	66,0	3,68
Software Contábil	146,7	8,18
Software Operacional	110,0	6,13
<b>Serviços Externos</b>	-	-
Manutenção de Software	-	-
Suporte de Hardware	-	-

Tabela 8: Material de expediente

Os custos totais foram de R\$ 45,80, segundo um tempo total de 821,3 horas, de acordo com os valores pesquisados nas empresas visitadas para análise dos dados.

#### 10.4.6- Água

A *priori* concluiu-se que o gasto com Água seria um custo fixo, contudo esse custo também seguiu o critério de custo variável adotado neste trabalho, na medida em que existe uma variação de acordo com o volume de produção, além de ser um gasto que deixa de existir caso os serviços também inexistam. Desse modo, tomando também as horas por serviço utilizadas como critério de rateio, foram esses os valores impetrados no levantamento desse tipo de gasto nas empresas pesquisadas:



ÁGUA		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>12,05</b>
Portal	66,0	3,62
Home Page	44,0	2,41
Business to Business (B2B)	51,3	2,81
Business to Consumer (B2C)	58,7	3,21
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>9,64</b>
Software Educacional	22,0	1,21
Software Hospitalar	58,7	3,21
Software Contábil	36,7	2,01
Software Operacional	58,7	3,21
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>23,30</b>
Software Educacional	102,7	5,63
Software Hospitalar	66,0	3,62
Software Contábil	146,7	8,04
Software Operacional	110,0	6,03
<b>Serviços Externos</b>	-	-
Manutenção de Software	-	-
Suporte de Hardware	-	-

Tabela 9: Água

Custo total projetado: R\$ 44,99.

#### 10.4.7- Transportes

Os gastos com transporte foram estipulados segundo o número de viagens que cada serviço demanda por ano, sendo que cada viagem corresponde ao custo unitário de R\$ 2,00. Assim, cada linha consumiu o seguinte:

TRANSPORTES		
LINHAS DE SERVIÇOS	NÚMERO DE VIAGENS	CUSTO POR SERVIÇO
<b>Sites</b>	<b>52,0</b>	<b>104,00</b>
Portal	12,0	24,00
Home Page	20,0	40,00
Business to Business (B2B)	12,0	24,00
Business to Consumer (B2C)	8,0	16,00
<b>Aplicações Web</b>	<b>36,0</b>	<b>72,00</b>
Software Educacional	16,0	32,00
Software Hospitalar	4,0	8,00
Software Contábil	8,0	16,00
Software Operacional	8,0	16,00
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>36,0</b>	<b>72,00</b>
Software Educacional	12,0	24,00
Software Hospitalar	4,0	8,00
Software Contábil	8,0	16,00
Software Operacional	12,0	24,00
<b>Serviços Externos</b>	<b>28,0</b>	<b>56,00</b>
Manutenção de Software	8,0	16,00
Suporte de Hardware	20,0	40,00

Tabela 10: Transportes

#### 10.4.8- Estagiários

O cálculo do rateio se baseou no tempo de produção de cada estagiário como complemento às atividades operacionais da Maze, pois os critérios de rateio utilizados até o momento coincidem com o tempo de produção total de cada produto. Este utiliza o tempo despendido por cada estagiário na consecução das atividades de cada linha de serviço, através de estimativas criadas de acordo com o tempo total de produção dos serviços.

Os estagiários possuem as mesmas características da Mão-de-obra, se classificando portanto como um custo variável dentro do processo de produção. Nesse sentido, o rateio teve como base o tempo de produção (anual) dos mesmos, de acordo com a Tabela 11:

ESTAGIÁRIOS					
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)				CUSTO RATEADO
	Estagiário A	Estagiário B	Estagiário C	Estagiário D	
<b>Sites</b>	<b>1.320,0</b>	-	-	-	<b>2.880,00</b>
Portal	528,0	-	-	-	1.152,00
Home Page	132,0	-	-	-	288,00
Business to Business (B2B)	396,0	-	-	-	864,00
Business to Consumer (B2C)	264,0	-	-	-	576,00
<b>Aplicações Web</b>	-	<b>1.188,0</b>	-	-	<b>2.373,82</b>
Software Educacional	-	211,2	-	-	460,80
Software Hospitalar	-	343,2	-	-	748,80
Software Contábil	-	264,0	-	-	576,00
Software Operacional	-	369,6	-	-	588,22
<b>Aplicações Desktop</b>	-	-	<b>1.214,4</b>	-	<b>2.649,60</b>
Software Educacional	-	-	158,4	-	345,60
Software Hospitalar	-	-	369,6	-	806,40
Software Contábil	-	-	475,2	-	1.036,80
Software Operacional	-	-	211,2	-	460,80
<b>Serviços Externos</b>	-	<b>132,0</b>	<b>105,6</b>	<b>1.320,0</b>	<b>3.398,40</b>
Manutenção de Software	-	132,0	105,6	-	518,40
Suporte de Hardware	-	-	-	1.320,0	2.880,00

Tabela 11: Estagiários

#### 10.4.9- Mão-de-obra

A Mão-de-obra é um dos gastos que mais levanta discussões acerca de sua identificação conceitual dentro da estrutura teórica da contabilidade de custos, pois congrega variáveis como Encargos e Horas-homem de produção. No presente caso, a Mão-de-obra é considerada como um Custo Variável Indireto, portanto será estipulado um critério de rateio com base na quantidade de horas destinada para cada serviço em relação ao total da Mão-de-obra.

Segundo Martins (2001, p.143), “Se surgir a possibilidade de se conhecer o valor de mão-de-obra aplicada no produto de forma direta por medição, existe a Mão-de-obra Direta; se se recorrer a qualquer critério de rateio ou estimativa, transforma-se, para feito contábil, em Indireta. Encontra-se às vezes outro tipo de conceituação, tratando-se como direta toda e qualquer mão-de-obra utilizada na produção, mas isso traz algumas conseqüências indesejáveis”. Contudo, “Ocorre muitas outras vezes haver a possibilidade de a empresa medir a mão-de-obra mas, por razões econômicas, não o fazer”.

Nesse sentido, optou-se pelo tempo de produção destinado a cada produto para alocar os custos indiretos da mão-de-obra (anual), de acordo com a Tabela 11:

MÃO-DE-BRA						
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)					CUSTO RATEADO
	Programador A	Programador B	Programador C	Analista de Sistemas	Técnico em Informática	
<b>Sites</b>	<b>2.376,0</b>	-	-	<b>264,00</b>	-	<b>14.219,80</b>
Portal	712,8	-	-	79,2	-	4.265,94
Home Page	475,2	-	-	52,8	-	2.843,96
Business to Business (B2B)	554,4	-	-	61,6	-	3.317,95
Business to Consumer (B2C)	633,6	-	-	70,4	-	3.791,95
<b>Aplicações Web</b>	-	<b>844,8</b>	<b>844,8</b>	<b>422,4</b>	-	<b>13.692,27</b>
Software Educacional	-	105,6	105,6	52,8	-	1.711,53
Software Hospitalar	-	281,6	281,6	140,8	-	4.564,09
Software Contábil	-	176,0	176,0	88,0	-	2.852,56
Software Operacional	-	281,6	281,6	140,8	-	4.564,09
<b>Aplicações Desktop</b>	-	<b>2.041,6</b>	<b>2.041,6</b>	<b>1.020,8</b>	-	<b>33.089,65</b>
Software Educacional	-	492,8	492,8	246,4	-	7.987,16
Software Hospitalar	-	316,8	316,8	158,4	-	5.134,60
Software Contábil	-	704,0	704,0	352,0	-	11.410,23
Software Operacional	-	528,0	528,0	264,0	-	8.557,67
<b>Serviços Externos</b>	-	<b>16,0</b>	<b>16,0</b>	<b>29,6</b>	<b>410,4</b>	<b>3.060,02</b>
Manutenção de Software	-	16,0	16,0	8,0	-	259,32
Suporte de Hardware	-	-	-	21,6	410,4	2.800,69

Tabela 11: Mão-de-obra

### 10.5- Custos fixos

Dentro de empresas prestadoras de serviços de informática, são os custos fixos a maior parte dos gastos. Pela sua caracterização de não sofrer influência do volume de atividades e pela sua existência mesmo que os serviços deixem de ser empregados, pelo método do custeio variável, eles se classificam como custo do período, não agregando o valor dos gastos com os serviços.

A **Manutenção de Software** congrega em seu valor os gastos com o serviço das empresas detentoras dos direitos sobre os softwares utilizados para consecução das atividades da Maze, constituindo-se em contrato para serviços de manutenção e suporte dos programas, independente ou não de sua utilização.

Assim, foi obtido o seguinte resultado, segundo um gasto mensal de R\$ 1.200,00:

MANUTENÇÃO DE SOFWTARE		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>306,74</b>
Portal	66,0	92,02
Home Page	44,0	61,35
Business to Businuess (B2B)	51,3	71,57
Business to Consumer (B2C)	58,7	81,80
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>245,39</b>
Software Educacional	22,0	30,67
Software Hospitalar	58,7	81,80
Software Contábil	36,7	51,12
Software Operacional	58,7	81,80
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>593,03</b>
Software Educacional	102,7	143,14
Software Hospitalar	66,0	92,02
Software Contábil	146,7	204,49
Software Operacional	110,0	153,37
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>54,84</b>
Manutenção de Software	3,3	4,65
Suporte de Hardware	36,0	50,19

Tabela 12: Manutenção de software

O **Contrato de Atualização**, como o próprio nome já diz, consiste na renovação dos programas utilizados a cada *upgrade* realizado pelas empresas proprietárias dos direitos sobre os softwares adquiridos. Neste caso, considerou-se uma renovação anual baseada em 50% do custo de aquisição dos produtos.

Nesse sentido, de acordo com um custo mensal de R\$ 608,33, houve o seguinte comportamento dos custos rateados:

CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>155,50</b>
Portal	66,0	46,65
Home Page	44,0	31,10
Business to Business (B2B)	51,3	36,28
Business to Consumer (B2C)	58,7	41,47
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>124,40</b>
Software Educacional	22,0	15,55
Software Hospitalar	58,7	41,47
Software Contábil	36,7	25,92
Software Operacional	58,7	41,47
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>300,63</b>
Software Educacional	102,7	72,57
Software Hospitalar	66,0	46,65
Software Contábil	146,7	103,67
Software Operacional	110,0	77,75
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>27,80</b>
Manutenção de Software	3,3	2,36
Suporte de Hardware	36,0	25,45

Tabela 13: Contrato de atualização

Os custos com **Internet** se baseiam em contrato com empresas que prestam serviço de conexão à Rádio, com um gasto mensal de R\$ 160,00 para pessoas jurídicas. A Tabela 14 exprime com clareza essa situação:

INTERNET		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>40,90</b>
Portal	66,0	12,27
Home Page	44,0	8,18
Business to Business (B2B)	51,3	9,54
Business to Consumer (B2C)	58,7	10,91
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>32,72</b>
Software Educacional	22,0	4,09
Software Hospitalar	58,7	10,91
Software Contábil	36,7	6,82
Software Operacional	58,7	10,91
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>79,07</b>
Software Educacional	102,7	19,09
Software Hospitalar	66,0	12,27
Software Contábil	146,7	27,27
Software Operacional	110,0	20,45
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>7,31</b>
Manutenção de Software	3,3	0,62
Suporte de Hardware	36,0	6,69

Tabela 14: Internet

Existe contrato de **Honorários Contábeis** com base em 1,5 Salário Mínimo, no montante de R\$ 360,00 mensais. Foram definidos em contrato os serviços Fiscal, Contábil e de Folha de Pagamento. Esse gasto foi rateado da seguinte maneira:

HONORÁRIOS CONTÁBEIS		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>92,02</b>
Portal	66,0	27,61
Home Page	44,0	18,40
Business to Business (B2B)	51,3	21,47
Business to Consumer (B2C)	58,7	24,54
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>73,62</b>
Software Educacional	22,0	9,20
Software Hospitalar	58,7	24,54
Software Contábil	36,7	15,34
Software Operacional	58,7	24,54
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>177,91</b>
Software Educacional	102,7	42,94
Software Hospitalar	66,0	27,61
Software Contábil	146,7	61,35
Software Operacional	110,0	46,01
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>16,45</b>
Manutenção de Software	3,3	1,39
Suporte de Hardware	36,0	15,06

Tabela 15: Honorários contábeis

O **Aluguel** tem em seu bojo contratual o valor de R\$ 300,00 mensais, renovados a cada ano e reajustados segundo o índice de inflação INPC. Neste caso, utilizaram-se somente os gastos totais dentro de um ano, sem reajustes.



ALUGUEL		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>76,68</b>
Portal	66,0	23,01
Home Page	44,0	15,34
Business to Business (B2B)	51,3	17,89
Business to Consumer (B2C)	58,7	20,45
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>61,35</b>
Software Educacional	22,0	7,67
Software Hospitalar	58,7	20,45
Software Contábil	36,7	12,78
Software Operacional	58,7	20,45
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>148,26</b>
Software Educacional	102,7	35,79
Software Hospitalar	66,0	23,01
Software Contábil	146,7	51,12
Software Operacional	110,0	38,34
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>13,71</b>
Manutenção de Software	3,3	1,16
Suporte de Hardware	36,0	12,55

Tabela 16: Aluguel

A **Depreciação** é calculada pelo método linear de acordo com as taxas estipuladas pelo fisco.

DEPRECIACÃO		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>150,97</b>
Portal	66,0	45,29
Home Page	44,0	30,19
Business to Business (B2B)	51,3	35,23
Business to Consumer (B2C)	58,7	40,26
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>120,78</b>
Software Educacional	22,0	15,10
Software Hospitalar	58,7	40,26
Software Contábil	36,7	25,16
Software Operacional	58,7	40,26
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>291,88</b>
Software Educacional	102,7	70,45
Software Hospitalar	66,0	45,29
Software Contábil	146,7	100,65
Software Operacional	110,0	75,49
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>26,99</b>
Manutenção de Software	3,3	2,29
Suporte de Hardware	36,0	24,70

**Tabela 17:** Depreciação

### **10.6- Análise do caso**

De acordo com as informações já prestadas sobre a apuração dos custos e alocação a cada linha de serviço, será realizada uma análise com base no Custeio Variável para cortar dois dos 14 serviços prestados pela Maze. Será avaliada cada linha de serviço, obtendo-se os resultados relevantes para posterior comparação e tomada de decisão sobre quais produtos cortar.

Foi obtido o desempenho de cada produto no que tange a:

- a) Receita Líquida Total
- b) Custos Variáveis
- c) Margem de Contribuição Total
- d) Margem de Contribuição Unitária
- e) Tempo de produção por unidade (horas)
- f) Tempo de produção total
- g) Margem de Contribuição por Hora de Produção
- h) Lucro por Produto

A seguir será analisado o desempenho de cada divisão de serviço para posterior tomada de decisão.

#### **10.6.1- Sites**

Os sites são produtos de alto valor agregado que são disponibilizados na International Network (Internet), mediante sua produção, através de uma hospedagem para sua manutenção na rede mundial de computadores.

Foram esses os valores mensais projetados para esta divisão de serviços:

DESCRIÇÃO	SITES			
	Portal	B2C	Home Page	B2B
Projeção de Vendas Unitárias	1	2	4	1
Preço de Venda Unitário	791,67	320,83	125,00	466,67
1- Receita Bruta de Vendas	791,67	641,67	500,00	466,67
2- (-) Deduções	76,40	61,92	48,25	45,03
2.1- ISS 5%	39,58	32,08	25,00	23,33
2.3- COFINS 3%	23,75	19,25	15,00	14,00
2.4- PIS 1,65%	13,06	10,59	8,25	7,70
3- Receita Líquida de Vendas	715,27	579,75	451,75	421,63
4- (-) Custos e Despesas Variáveis	429,62	376,55	310,41	339,48
4.1- Material de Informática	7,83	6,96	5,22	6,09
4.2- Comissões sobre Vendas	-	-	-	-
4.3- Transportes	24,00	16,00	40,00	24,00
4.4- Telefone e Fax	21,98	19,54	14,66	17,10
4.5- Mão-de-obra	355,50	316,00	237,00	276,50
4.6- Água	3,62	3,21	2,41	2,81
4.7- Material de Expediente	3,68	3,27	2,45	2,86
4.8- Energia Elétrica	13,02	11,57	8,68	10,13
5- Margem de Contribuição	285,65	203,19	141,34	82,15
6- Margem de Contribuição %	39,94%	35,05%	31,29%	19,48%
7- Margem de Contribuição Unitária	285,65	101,60	35,33	82,15
8- Tempo de produção por unidade (hora)	66,0	29,3	14,7	51,3
9- Tempo total de produção (hora)	66,0	58,7	58,7	51,3
10- Margem de Contribuição por Hora	4,33	3,46	2,41	1,60
11- (-) Custos e Despesas Fixas	246,85	219,43	164,56	191,98
11.1- Manutenção de Software	92,02	81,80	61,35	71,57
11.2- Contrato de Atualização	46,65	41,47	31,10	36,28
11.3- Internet	12,27	10,91	8,18	9,54
11.4- Honorários Contábeis	27,61	24,54	18,40	21,47
11.5- Aluguel	23,01	20,45	15,34	17,89
11.6- Depreciação	45,29	40,26	30,19	35,23
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>38,80</b>	<b>(16,24)</b>	<b>(23,22)</b>	<b>(109,83)</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>5,42%</b>	<b>-2,80%</b>	<b>-5,14%</b>	<b>-26,05%</b>

Tabela 18: Custos dos sites

De acordo com os dados obtidos, o produto **B2B** apresentou o pior desempenho quanto às Margens de Contribuição Total e Relativa, obtendo também a menor Margem de Contribuição por Hora de produção, assim como o maior prejuízo quando imputados os custos fixos para cada serviço. Mas o melhor indicador a ser levado em consideração é a Margem de Contribuição por Hora, muito embora o produto em questão tenha obtido desempenho negativo em todos os indicadores. Este produto está sujeito a ser cortado, todavia ainda serão avaliadas outras divisões a seguir.

### 10.6.2- Aplicações Web

As Aplicações Web são softwares flexíveis para utilização em Rede Intranet nas empresas. São pouco divulgados, todavia apresentam grandes vantagens pela sua flexibilidade de utilização em qualquer ponto da rede na qual se situa.

Essa divisão apresentou o seguinte comportamento:

DESCRIÇÃO	APLICAÇÕES WEB			
	Educacional	Hospitalar	Contábil	Operacional
Projeção de Vendas Unitárias	1	1	1	2
Preço de Venda Unitário	312,50	483,33	433,33	383,33
1- Receita Bruta de Vendas	312,50	483,33	433,33	766,67
2- (-) Deduções	30,16	46,64	41,82	73,98
2.1- ISS 5%	15,63	24,17	21,67	38,33
2.3- COFINS 3%	9,38	14,50	13,00	23,00
2.4- PIS 1,65%	5,16	7,98	7,15	12,65
3- Receita Líquida de Vendas	282,34	436,69	391,52	692,68
4- (-) Custos e Despesas Variáveis	191,34	428,01	281,56	440,90
4.1- Material de Informática	2,61	6,96	4,35	6,96
4.2- Comissões sobre Vendas	-	-	-	-
4.3- Transportes	32,00	8,00	16,00	16,00
4.4- Telefone e Fax	7,33	14,66	12,21	19,54
4.5- Mão-de-obra	142,63	380,34	237,71	380,34
4.6- Água	1,21	3,21	2,01	3,21
4.7- Material de Expediente	1,23	3,27	2,05	3,27
4.8- Energia Elétrica	4,34	11,57	7,23	11,57
5- Margem de Contribuição	91,01	8,68	109,96	251,79
6- Margem de Contribuição %	32,23%	1,99%	28,08%	36,35%
7- Margem de Contribuição Unitária	91,01	8,68	109,96	125,89
8- Tempo de produção por unidade (hora)	22,0	58,7	36,7	29,3
9- Tempo total de produção (hora)	22,0	58,7	36,7	58,7
10- Margem de Contribuição por Hora	4,14	0,15	3,00	4,29
11- (-) Custos e Despesas Fixas	82,28	219,43	137,14	219,43
11.1- Manutenção de Software	30,67	81,80	51,12	81,80
11.2- Contrato de Atualização	15,55	41,47	25,92	41,47
11.3- Internet	4,09	10,91	6,82	10,91
11.4- Honorários Contábeis	9,20	24,54	15,34	24,54
11.5- Aluguel	7,67	20,45	12,78	20,45
11.6- Depreciação	15,10	40,26	25,16	40,26
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>8,73</b>	<b>(210,75)</b>	<b>(27,19)</b>	<b>32,36</b>
<b>MARGEM LIQUIDA</b>	<b>3,09%</b>	<b>-48,26%</b>	<b>-6,94%</b>	<b>4,67%</b>

Tabela 19: Custos das aplicações web

Nesse caso, ocorreu a mesma situação do produto **B2B** para a linha de aplicações web **Hospitalar**, que em relação ao preço de venda e a quantidade vendida menos os custos variáveis impostos foi obtida uma Margem de Contribuição pífia em relação aos outros produtos, inclusive

apresentando também a menor contribuição marginal por hora, acarretando após o rateio dos custos fixos no maior prejuízo da divisão. Essa aplicação apresentou pior desempenho até em relação ao produto **B2B** analisado anteriormente, estando, portanto, numa situação potencial de corte. Mais adiante será feita uma comparação mais detalhada.

### 10.6.3- Aplicações Desktop

Em linguagem informacional, são as aplicações desktop os tipos de programas mais utilizados entre os usuários de software, porém menos flexíveis por apresentarem um caráter estático e trabalharem *off-line*.

São esses os valores projetados:

DESCRIÇÃO	APLICAÇÕES DESKTOP			
	Educacional	Hospitalar	Contábil	Operacional
Projeção de Vendas Unitárias	2	1	3	3
Preço de Venda Unitário	462,50	547,92	566,67	495,83
1- Receita Bruta de Vendas	925,00	547,92	1.700,00	1.487,50
2- (-) Deduções	89,26	52,87	164,05	143,54
2.1- ISS 5%	46,25	27,40	85,00	74,38
2.3- COFINS 3%	27,75	16,44	51,00	44,63
2.4- PIS 1,65%	15,26	9,04	28,05	24,54
3- Receita Líquida de Vendas	835,74	495,04	1.535,95	1.343,96
4- (-) Custos e Despesas Variáveis	767,57	486,01	1.078,24	820,68
4.1- Material de Informática	12,18	7,83	17,40	13,05
4.2- Comissões sobre Vendas	-	-	-	-
4.3- Transportes	24,00	8,00	16,00	24,00
4.4- Telefone e Fax	34,20	21,98	48,85	36,64
4.5- Mão-de-obra	665,60	427,88	950,85	713,14
4.6- Água	5,63	3,62	8,04	6,03
4.7- Material de Expediente	5,73	3,68	8,18	6,13
4.8- Energia Elétrica	20,25	13,02	28,93	21,70
5- Margem de Contribuição	68,17	9,03	457,71	523,27
6- Margem de Contribuição %	8,16%	1,82%	29,80%	38,94%
7- Margem de Contribuição Unitária	34,08	9,03	152,57	174,42
8- Tempo de produção por unidade (hora)	51,3	66,0	73,3	36,7
9- Tempo total de produção (hora)	102,7	66,0	220,0	110,0
10- Margem de Contribuição por Hora	0,66	0,14	2,08	4,76
11- (-) Custos e Despesas Fixas	383,98	246,85	548,55	411,41
11.1- Manutenção de Software	143,14	92,02	204,49	153,37
11.2- Contrato de Atualização	72,57	46,65	103,67	77,75
11.3- Internet	19,09	12,27	27,27	20,45
11.4- Honorários Contábeis	42,94	27,61	61,35	46,01
11.5- Aluguel	35,79	23,01	51,12	38,34
11.6- Depreciação	70,45	45,29	100,65	75,49
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>(315,81)</b>	<b>(237,82)</b>	<b>(90,84)</b>	<b>111,86</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>-37,79%</b>	<b>-48,04%</b>	<b>-5,91%</b>	<b>8,32%</b>

Tabela 20: Custo das aplicações desktop

### 10.6.4- Serviços externos

São atividades complementares à produção dos softwares, incluindo também o suporte da estrutura física (hardware) de computadores, muitas vezes dos próprios clientes da Maze que procuram os serviços de software.

DESCRIÇÃO	SERVIÇOS EXTERNOS	
	Software	Hardware
<b>Projeção de Vendas Unitárias</b>	<b>22</b>	<b>144</b>
<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>16,67</b>	<b>12,50</b>
<b>1- Receita Bruta de Vendas</b>	<b>366,67</b>	<b>1.800,00</b>
<b>2- (-) Deduções</b>	<b>35,38</b>	<b>173,70</b>
2.1- ISS 5%	18,33	90,00
2.3- COFINS 3%	11,00	54,00
2.4- PIS 1,65%	6,05	29,70
<b>3- Receita Líquida de Vendas</b>	<b>331,28</b>	<b>1.626,30</b>
<b>4- (-) Custos e Despesas Variáveis</b>	<b>39,12</b>	<b>298,08</b>
4.1- Material de Informática	0,40	5,20
4.2- Comissões sobre Vendas	-	7,50
4.3- Transportes	16,00	40,00
4.4- Telefone e Fax	1,11	11,99
4.5- Mão-de-obra	21,61	233,39
4.6- Água	-	-
4.7- Material de Expediente	-	-
4.8- Energia Elétrica	-	-
<b>5- Margem de Contribuição</b>	<b>292,17</b>	<b>1.328,22</b>
<b>6- Margem de Contribuição %</b>	<b>88,19%</b>	<b>81,67%</b>
<b>7- Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>13,28</b>	<b>9,22</b>
<b>8- Tempo de produção por unidade (hora)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>
<b>9- Tempo total de produção (hora)</b>	<b>3,7</b>	<b>36,0</b>
<b>10- Margem de Contribuição por Hora</b>	<b>79,68</b>	<b>36,89</b>
<b>11- (-) Custos e Despesas Fixas</b>	<b>12,47</b>	<b>134,64</b>
11.1- Manutenção de Software	4,65	50,19
11.2- Contrato de Atualização	2,36	25,45
11.3- Internet	0,62	6,69
11.4- Honorários Contábeis	1,39	15,06
11.5- Aluguel	1,16	12,55
11.6- Depreciação	2,29	24,70
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>279,70</b>	<b>1.193,58</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>84,43%</b>	<b>73,39%</b>

Tabela 21: Custo dos serviços externos

Essas linhas de serviços apresentaram os melhores indicadores de desempenho entre os produtos oferecidos pela Maze, pois na composição da contribuição marginal e por hora (como fator limitativo), são produtos que, apesar do baixo volume de capital movimentado, apresenta uma posição bastante rentável, até mesmo com alta Margem de Contribuição por Hora.

### 10.6.5- Situação anterior à eliminação dos produtos

Produzindo as 14 linhas de serviço, a Maze incorreria no seguinte resultado operacional:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	R\$
RECEITA BRUTA DE VENDAS	11.222,92
(-) DEDUÇÕES	1.083,01
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	10.139,91
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	6.287,57
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	3.852,34
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %	37,99%
(-) CUSTOS FIXOS	3.219,00
LUCRO (PREJUÍZO)	633,34

Tabela 22: Resultado antes dos cortes

A Maze apresenta uma situação razoável, embora num estágio inicial, mas com potencial para crescimento das vendas, maximização dos lucros e otimização dos custos. Apesar disso, demonstra boa rentabilidade com uma Margem de Contribuição de 37,99%. No presente caso, será analisada adiante a viabilidade do corte de dois produtos da linha da Maze, esperando obter assim, após o redirecionamento dos custos remanescentes, melhores contribuições marginais quanto ao fator limitativo (Horas-homem).

### 10.6.6- Quais produtos cortar?

Segundo as análises dos últimos tópicos, será feita uma avaliação convergente dos dados apresentados para tomada da decisão sobre quais das linhas de serviços da Maze cortar. Para tanto, e de acordo com os dados levantados, será feita uma análise de cada indicador de desempenho, sendo que o “ranking” de produtos será levantado segundo a Margem de Contribuição por Hora, pois, segundo Martins (2001, p.208), “[...] a Margem de Contribuição continua sendo o elemento-chave em matéria de decisão, só que agora não por unidade, mas pelo fator limitante da capacidade produtiva”.

O fator limitativo a que o autor se refere conglera índices que são vitais e resumem uma posição potencial que irá determinar o corte ou a diminuição da produção de determinado produto. Eliminando o produto que tiver a menor Margem de Contribuição por Hora, estaremos incorrendo numa situação de maximização das contribuições marginais, sendo que ainda deverá ser avaliado o redirecionamento dos custos remanescentes, para não incorrer numa situação adversa.

Nesse sentido, será analisada a Tabela 23, que irá demonstrar resumidamente todos os indicadores de desempenho de cada linha de serviço, para posterior análise comparativa e decisão do corte dos dois produtos, ou sua diminuição da produção, devido à capacidade ociosa.

São esses os valores alocados:

LINHAS DE SERVIÇOS	INDICADORES DE DESEMPENHO					
	Margem de Contribuição	Margem de Contribuição Unitária	Margem de Contribuição %	Lucro (Prejuízo) por Produto	Margem de Contribuição por Hora	Ranking por fator limitativo de capacidade
<b>Sites</b>						
Portal	285,65	285,65	34,94%	38,80	4,33	4º
Home Page	141,34	35,33	31,29%	(23,22)	2,41	9º
Business to Business (B2B)	82,15	82,15	19,48%	(109,83)	1,60	11º
Business to Consumer (B2C)	203,19	101,60	35,05%	(16,24)	3,46	7º
<b>Aplicações Web</b>						
Software Educacional	91,01	91,01	32,23%	8,73	4,14	6º
<b>Software Hospitalar</b>	<b>8,68</b>	<b>8,68</b>	<b>1,99%</b>	<b>(210,75)</b>	<b>0,15</b>	<b>13º</b>
Software Contábil	109,96	109,96	28,08%	(27,19)	3,00	8º
Software Operacional	251,79	125,89	36,35%	32,36	4,29	5º
<b>Aplicações Desktop</b>						
Software Educacional	68,17	34,08	8,16%	(315,81)	0,66	12º
<b>Software Hospitalar</b>	<b>9,03</b>	<b>9,03</b>	<b>1,82%</b>	<b>(237,82)</b>	<b>0,14</b>	<b>14º</b>
Software Contábil	457,71	152,57	29,80%	(90,84)	2,08	10º
Software Operacional	523,27	174,42	38,94%	111,86	4,76	3º
<b>Serviços Externos</b>						
Manutenção de Software	292,17	13,28	88,19%	279,70	79,68	1º
Suporte de Hardware	1.328,22	9,22	81,67%	1.193,58	36,89	2º

Tabela 23: Indicadores de desempenho

A seguinte questão se levanta neste momento: quanto estou ganhando por hora despendida na produção de cada produto? O fator limitativo de capacidade responde a essa pergunta, indicando o índice que revela o grau de contribuição por hora de produção que o produto está gerando. Nesse sentido, o **Desktop Hospitalar** e o **Web Hospitalar**, devido à conjunção da grande demanda de tempo para desenvolvê-lo, dos custos a que estão sujeitos e do preço praticado no mercado, tornaram-se inviáveis para a empresa, na medida em que apresentaram não só as menores contribuições marginais por hora, mas também as menores Margens de Contribuição e os maiores prejuízos.

Porém a saída desses produtos irá determinar mais vantagens ou desvantagens à empresa? Através da análise do mercado, percebeu-se que ambos não apresentam boa demanda, pelo quantitativo de hospitais situados na cidade de Belém, assim como pela grande concorrência, já que Administração Hospitalar é atualmente uma área especializada, e estes estão preocupados com os aspectos operacionais de suas unidades, buscando sempre a otimização de seus custos.

A demanda de tempo para produção desses dois produtos, aliada ao seu preço de venda com seus custos, sinalizou para uma pífia contribuição marginal, acarretando baixo desempenho da empresa. A eliminação de ambos não irá afetar o portfólio de produtos da Maze, já que softwares hospitalares apresentam baixa demanda, e geralmente são específicos, muitas vezes pouco aproveitáveis para desenvolvimento de outros produtos.

Qualquer outra eliminação do quadro de serviços da Maze apresentaria piores resultados, mostrando que os conceitos do Custeio Variável são bastante válidos para tomada de decisão gerencial, principalmente quando analisado o fator limitativo de capacidade.



### 10.6.7- Situação posterior à eliminação dos produtos

Após o corte dos produtos em questão, a Maze apresentou os seguintes resultados:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	R\$
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>10.158,33</b>
(-) DEDUÇÕES	980,28
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>9.178,05</b>
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	5.462,88
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>3.715,17</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>40,48%</b>
(-) CUSTOS FIXOS	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>496,17</b>

**Tabela 24:** Resultado preliminar após os cortes

Numa situação imediata aos cortes, sem alocação do tempo de produção e da Mão-de-obra desses produtos, notou-se que a saída dessas duas linhas de produção fez com que, primeiramente, a Margem de Contribuição se mantivesse estável, aumentando significativamente a Margem de Contribuição relativa para 41,64%, assim como a estabilidade do lucro.

Somente essa posição já justificaria a eliminação dos softwares Hospitalares, todavia o redirecionamento da Mão-de-obra e o tempo que era utilizado para essa linha de produção fariam alguma diferença se alocados para outros produtos como o Portal, diminuindo seu tempo de produção, aumentando conseqüentemente sua Margem de Contribuição por Hora e melhorando a qualidade do produto.

O tempo total de produção destinado aos dois produtos eliminados totaliza 124,7 horas, que serão alocadas para o desenvolvimento de Aplicações Desktop Operacional, que demanda um tempo de produção mensal de 110,0 horas, viabilizando assim a produção de mais uma unidade deste produto, que apresentou o 3º melhor desempenho quanto à Margem de Contribuição por Hora, remanejando dessa forma a Mão-de-obra dos produtos cortados para o Software Operacional (que coincidentemente era a mesma, somente será dedicado mais tempo para produção de um produto que melhor proporciona rentabilidade à empresa).

Analisando dessa forma, conclui-se que aqueles custos variáveis indiretos dos softwares Hospitalares serão eliminados com os produtos cortados de acordo com os critérios de rateio adotados. Os custos variáveis diretos serão eliminados juntamente com os dois produtos, ao passo que os custos fixos diretos e indiretos serão mantidos pela sua natureza de existir mesmo com a inexistência de produção.

Dessa forma, resumidamente, o tempo de produção e a Mão-de-obra utilizada pelos softwares eliminados serão alocados para o Desktop Operacional, otimizando os custos e maximizando a Margem de Contribuição, pois com essa nova capacidade este produto terá mais uma unidade vendida, na medida em que o mercado absorve tal produção. Já os custos fixos, diretos e indiretos, dos produtos cortados serão remanejados para os outros produtos de acordo com os critérios de rateio adotados, enquanto que os custos variáveis diretos e indiretos serão eliminados juntamente com os produtos.

Nesse sentido, como os custos remanescentes foram direcionados exclusivamente ao Software que apresentou uma das melhores Margens de Contribuição por fator limitativo de capacidade (Desktop Operacional), pelos critérios de rateio adotados, os Sites continuariam com o mesmo comportamento apresentado na Tabela 18, pois em nada foram modificados, visto que o tempo ocioso de Mão-de-obra que restaria está destinado ao software em questão. O mesmo ocorre com as Aplicações Web (Tabela 19), os Serviços Externos (Tabela 21), exceto Manutenção de Software, e os produtos Desktop Educacional e Desktop Contábil (Tabela 20).

A Manutenção de Software também vai sofrer modificação, pois sua demanda depende dos Softwares produzidos pela empresa, por isso, conseqüentemente, com a injeção de mais um Desktop Operacional, haverá mais um serviço dessa natureza, portanto sofrendo modificação no seu quadro estrutural. Entretanto, este produto perdeu duas demandas de serviço com a saída dos Softwares Hospitalares, mas pouco foi mudado em relação ao seu resultado positivo.

Portanto, os únicos produtos que vão sofrer modificação em si e mudarão o resultado da empresa é o Desktop Operacional e a Manutenção de Software, como analisado anteriormente. Desse modo, diferentemente de seus comportamentos nas Tabelas 20 e 21, estes apresentaram o seguinte desempenho após os devidos remanejamentos<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> A nova configuração ocorreu com os mesmos critérios de rateio adotados anteriormente para os custos fixos, sendo que o tempo de produção foi aumentado para este produto devido às razões já explanadas.

DESCRIÇÃO	DESKTOP	MANUTENÇÃO
	Operacional	Software
<b>Projeção de Vendas Unitárias</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>495,83</b>	<b>16,67</b>
<b>1- Receita Bruta de Vendas</b>	<b>1.983,33</b>	<b>350,00</b>
<b>2- (-) Deduções</b>	<b>191,39</b>	<b>33,78</b>
2.1- ISS 5%	99,17	17,50
2.3- COFINS 3%	59,50	10,50
2.4- PIS 1,65%	32,73	5,78
<b>3- Receita Líquida de Vendas</b>	<b>1.791,94</b>	<b>316,23</b>
<b>4- (-) Custos e Despesas Variáveis</b>	<b>820,68</b>	<b>39,56</b>
4.1- Material de Informática	13,05	0,45
4.2- Comissões sobre Vendas	-	0,39
4.3- Transportes	24,00	16,00
4.4- Telefone e Fax	36,64	1,11
4.5- Mão-de-obra	713,14	21,61
4.6- Água	6,03	-
4.7- Material de Expediente	6,13	-
4.8- Energia Elétrica	21,70	-
<b>5- Margem de Contribuição</b>	<b>971,26</b>	<b>276,66</b>
<b>6- Margem de Contribuição %</b>	<b>54,20%</b>	<b>87,49%</b>
<b>7- Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>242,82</b>	<b>13,17</b>
<b>8- Tempo de produção por unidade (hora)</b>	<b>18,3</b>	<b>0,2</b>
<b>9- Tempo total de produção (hora)</b>	<b>73,3</b>	<b>3,5</b>
<b>10- Margem de Contribuição por Hora</b>	<b>13,24</b>	<b>79,05</b>
<b>11- (-) Custos e Despesas Fixas</b>	<b>877,69</b>	<b>12,47</b>
11.1- Manutenção de Software	327,19	4,65
11.2- Contrato de Atualização	165,87	2,36
11.3- Internet	43,63	0,62
11.4- Honorários Contábeis	98,16	1,39
11.5- Aluguel	81,80	1,16
11.6- Depreciação	161,04	2,29
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>93,57</b>	<b>264,19</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>5,22%</b>	<b>83,55%</b>

Tabela 25: Novo enquadramento do Desktop Operacional e da Manutenção de Software

Observa-se, portanto, que apesar da diminuição insignificante do Lucro do Software Operacional devido aos critérios de rateio dos custos fixos, a Margem de Contribuição aumentou 85,61%, a Margem de Contribuição relativa cresceu 39,19% e a Margem de Contribuição por Hora experimentou um acréscimo de 178,24% (Vide Tabela 20), ratificando mais uma vez a viabilidade econômica deste produto e a decisão de alocar a Mão-de-obra dos produtos eliminados para a sua qualificação.

Após a análise individualizada, apresenta-se, finalmente, o potencial de resultado da empresa após os devidos redirecionamentos:



DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	R\$
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>10.704,17</b>
(-) DEDUÇÕES	983,50
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>9.720,67</b>
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	5.462,88
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>4.257,79</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>43,80%</b>
(-) CUSTOS FIXOS	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>1.038,79</b>

**Tabela 26:** Potencial de resultado final

Verificou-se que a Receita aumentou, a Margem de Contribuição também, o mesmo ocorrendo com o Lucro da empresa, formalizando a eficácia do método utilizado e da decisão tomada, pois foram eliminados os produtos que menos estavam contribuindo para o resultado operacional, possibilitando o remanejamento de seus custos para um produto que melhor estava contribuindo para a maximização do resultado. A comparação pode ser feita com a Tabela 22 e 24, através da Tabela 27 e da Figura 3 a seguir:

DESCRIÇÃO	Situação anterior aos cortes	Situação imediata após os cortes	Situação após os remanejamentos
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>11.222,92</b>	<b>10.158,33</b>	<b>10.704,17</b>
DEDUÇÕES	1.083,01	980,28	983,50
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>10.139,91</b>	<b>9.178,05</b>	<b>9.720,67</b>
CUSTOS VARIÁVEIS	6.287,57	5.462,88	5.462,88
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>3.852,34</b>	<b>3.715,17</b>	<b>4.257,79</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>37,99</b>	<b>40,48</b>	<b>43,80</b>
CUSTOS FIXOS	3.219,00	3.219,00	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>633,34</b>	<b>496,17</b>	<b>1.038,79</b>

**Tabela 27:** Avaliação comparativa

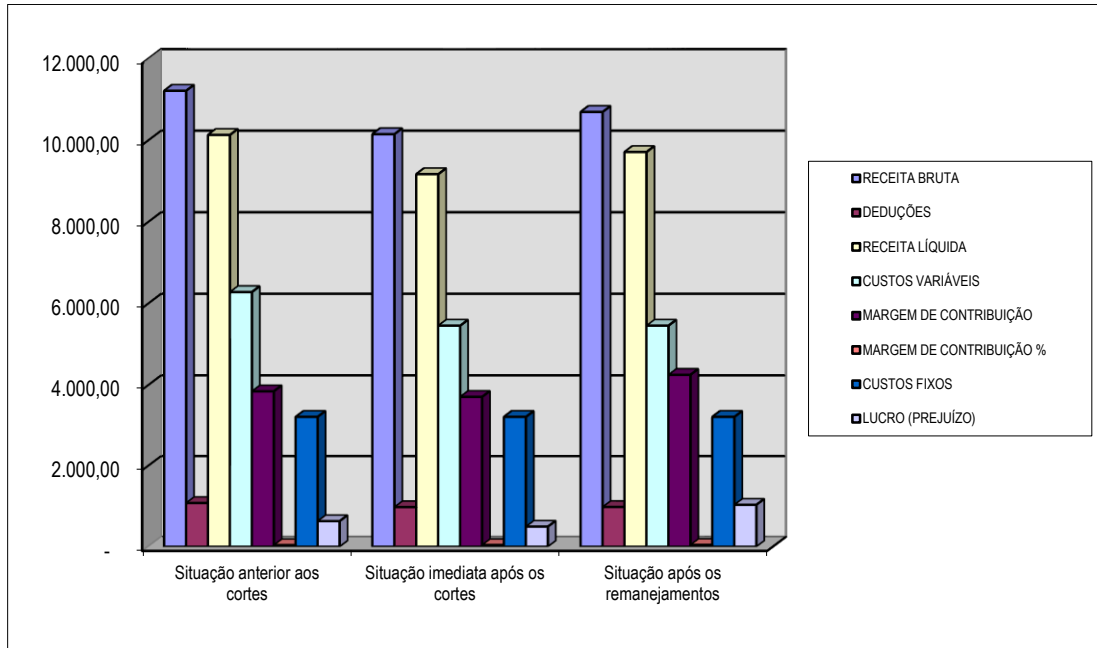


Figura 3: Avaliação comparativa



## CONCLUSÃO

Com base na fundamentação teórica, constatou-se que o método do Custeio Variável é um dos mais adequados para o processo de tomada de decisão gerencial, pois engloba conceitos que vão ao encontro dos interesses dos gestores de quaisquer entidades.

A Margem de Contribuição, seja total, unitária ou por fator limitativo, proporciona ao gestor uma visão detalhada e de acordo com os seus anseios quando se pretende alocar recursos, custos, eliminar produtos, aumentar ou diminuir a produção etc.

No caso específico do presente trabalho, os conceitos e definições do custeio variável se mostraram eficientes, pois foi alcançada a maximização dos lucros e otimização dos custos, possibilitando a melhora da qualidade dos produtos remanescentes.

Portanto, considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, visto que as duas linhas de serviço foram eliminadas, devidamente analisadas, e esclarecida posteriormente a situação em que ficou a empresa, através da eficiência do método do Custeio Variável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Jaciara da Silva, NASCIMENTO, Artur Roberto do e NASCIMENTO, Fernando Augusto. Contabilidade de custos aplicada ao setor hoteleiro. In: **2º Seminário de Contabilidade e Controladoria**, São Paulo: FEA-USP, 2002. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>>. Acesso em: 03 Jul. 2003.

CORRÊA, Ronaldo Costa. **Custos em empresas prestadoras de serviço de informática**: aplicação do ABC. Tese de Mestrado, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 17 Jul. 2003.

FALK, James Anthony, MIRANDA, Luiz Carlos, SILVA, Ana Paula Ferreira da e SOUZA, Érica Xavier de. Estudo dos métodos de custeio mais utilizados pelos hospitais de Recife. In: **2º Seminário de Contabilidade e Controladoria**, São Paulo: FEA-USP, 2002. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>>. Acesso em: 16 Jun. 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, Romina Batista de, PEREIRA, Francisco Isidro e SOUZA, Palmira Leão. Projetando custos e rentabilidade na empresa de serviços de pequeno porte. In: **II EGEPE**, Paraná: Londrina, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NOGUEIRA, Adair Antonio, NOSSA, Valcemiro e TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo. Empresas prestadoras de serviços de administração de consórcio: uma aplicação do *Activity Based Costing* (ABC). In: **VII Congresso Del Internacional de Costos**, Espanha: Leon, 2001.



## ANEXOS





RECURSOS CONSUMIDOS
MANUTENÇÃO DE SOFTWARE
CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO
INTERNET
MATERIAL DE EXPEDIENTE
MATERIAL DE INFORMÁTICA
COMISSÕES SOBRE VENDAS
ESTAGIÁRIOS
MÃO-DE-OBRA
ÁGUA
ENERGIA ELÉTRICA
ALUGUEL
TELEFONE E FAX
HONORÁRIOS CONTÁBEIS
HONORÁRIOS DA ADMINISTRADORA
TRANSPORTES
DEPRECIÇÃO

GASTOS	RECURSOS CONSUMIDOS
CUSTOS VARIÁVEIS	MATERIAL DE INFORMÁTICA
	MATERIAL DE EXPEDIENTE
	TELEFONE E FAX
	ÁGUA
	MÃO-DE-OBRA
	ESTAGIÁRIOS
	ENERGIA ELÉTRICA
	COMISSÕES SOBRE VENDAS
	TRANSPORTES
CUSTOS FIXOS	MANUTENÇÃO DE SOFTWARE
	CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO
	INTERNET
	ALUGUEL
	HONORÁRIOS CONTÁBEIS
	DEPRECIÇÃO



Tipo de Investimento	Qtd.	Valor Unitário	Valor Total	% Deprec.	Deprec. Anual
<b>Equipamentos de Informática</b>			<b>15.560,00</b>		
Computador	7	1.800,00	12.600,00	20%	3.112,00
Servidor	1	2.350,00	2.350,00		
Impressora	1	420,00	420,00		
Scanner	1	190,00	190,00		
<b>Máquinas e Equipamentos</b>			<b>890,00</b>		
Ar Condicionado	1	470,00	470,00	10%	89,00
Telefone	1	40,00	40,00		
Fax	1	380,00	380,00		
<b>Móveis e Utensílios</b>			<b>2.365,00</b>		
Armário	1	110,00	110,00	10%	236,50
Arquivo	1	240,00	240,00		
Mesa de Computador	2	260,00	520,00		
Mesa redonda	1	170,00	170,00		
Mesa	1	120,00	120,00		
Cadeira Giratória	7	115,00	805,00		
Bebedouro	1	320,00	320,00		
Cafeteira	1	80,00	80,00		
<b>Software</b>			<b>14.600,00</b>		
Dreamweaver	1	800,00	800,00	25%	3.650,00
VisualStudio.NET	1	5.000,00	5.000,00		
Fireworks	1	600,00	600,00		
JBuilder8	1	3.000,00	3.000,00		
Delphi	1	4.000,00	4.000,00		
Windows 2000	1	1.200,00	1.200,00		
<b>Despesas Iniciais</b>			<b>530,32</b>		
Busca Prévia	1	19,00	19,00	0%	-
Número de Inscrição Estadual	1	89,00	89,00		
Documento de Arrec. Federal	1	2,05	2,05		
Taxa de Insc. do Contribuinte	1	28,32	28,32		
Visita do Fiscal	1	17,39	17,39		
Taxa Relativa de Metragem	1	46,56	46,56		
Taxa de Licença para Localiz.	1	328,00	328,00		



GASTOS	RECURSOS CONSUMIDOS	R\$
CUSTOS VARIÁVEIS	MATERIAL DE INFORMÁTICA	104,58
	MATERIAL DE EXPEDIENTE	45,80
	TELEFONE E FAX	286,67
	ÁGUA	45,00
	MÃO-DE-OBRA	5.338,48
	ESTAGIÁRIOS	960,00
	ENERGIA ELÉTRICA	162,00
	COMISSÕES SOBRE VENDAS	67,50
	TRANSPORTES	1.272,00
CUSTOS FIXAS	MANUTENÇÃO SOFTWARE	1.200,00
	CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO	608,33
	INTERNET	160,00
	ALUGUEL	300,00
	HONORÁRIOS CONTÁBEIS	360,00
	DEPRECIAÇÃO	590,63

ENERGIA ELÉTRICA		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>43,39</b>
Portal	66,0	13,02
Home Page	44,0	8,68
Business to Business (B2B)	51,3	10,13
Business to Consumer (B2C)	58,7	11,57
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>34,71</b>
Software Educacional	22,0	4,34
Software Hospitalar	58,7	11,57
Software Contábil	36,7	7,23
Software Operacional	58,7	11,57
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>83,89</b>
Software Educacional	102,7	20,25
Software Hospitalar	66,0	13,02
Software Contábil	146,7	28,93
Software Operacional	110,0	21,70
<b>Serviços Externos</b>	-	-
Manutenção de Software	-	-
Suporte de Hardware	-	-



MATERIAL DE INFORMÁTICA		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>26,09</b>
Portal	66,0	7,83
Home Page	44,0	5,22
Business to Business (B2B)	51,3	6,09
Business to Consumer (B2C)	58,7	6,96
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>20,88</b>
Software Educacional	22,0	2,61
Software Hospitalar	58,7	6,96
Software Contábil	36,7	4,35
Software Operacional	58,7	6,96
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>50,45</b>
Software Educacional	102,7	12,18
Software Hospitalar	66,0	7,83
Software Contábil	146,7	17,40
Software Operacional	110,0	13,05
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>5,60</b>
Manutenção de Software	3,3	0,40
Suporte de Hardware	36,0	5,20

TELEFONE E FAX		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>73,28</b>
Portal	66,0	21,98
Home Page	44,0	14,66
Business to Business (B2B)	51,3	17,10
Business to Consumer (B2C)	58,7	19,54
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>53,74</b>
Software Educacional	22,0	7,33
Software Hospitalar	58,7	14,66
Software Contábil	36,7	12,21
Software Operacional	58,7	19,54
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>141,67</b>
Software Educacional	102,7	34,20
Software Hospitalar	66,0	21,98
Software Contábil	146,7	48,85
Software Operacional	110,0	36,64
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>13,10</b>
Manutenção de Software	3,3	1,11
Suporte de Hardware	36,0	11,99



MATERIAL DE EXPEDIENTE		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>12,27</b>
Portal	66,0	3,68
Home Page	44,0	2,45
Business to Business (B2B)	51,3	2,86
Business to Consumer (B2C)	58,7	3,27
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>9,81</b>
Software Educacional	22,0	1,23
Software Hospitalar	58,7	3,27
Software Contábil	36,7	2,04
Software Operacional	58,7	3,27
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>23,72</b>
Software Educacional	102,7	5,73
Software Hospitalar	66,0	3,68
Software Contábil	146,7	8,18
Software Operacional	110,0	6,13
<b>Serviços Externos</b>	-	-
Manutenção de Software	-	-
Suporte de Hardware	-	-

ÁGUA		
LINHAS DE SERVIÇOS	HORAS UTILIZADAS	CUSTO RATEADO
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>12,05</b>
Portal	66,0	3,62
Home Page	44,0	2,41
Business to Business (B2B)	51,3	2,81
Business to Consumer (B2C)	58,7	3,21
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>9,64</b>
Software Educacional	22,0	1,21
Software Hospitalar	58,7	3,21
Software Contábil	36,7	2,01
Software Operacional	58,7	3,21
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>23,30</b>
Software Educacional	102,7	5,63
Software Hospitalar	66,0	3,62
Software Contábil	146,7	8,04
Software Operacional	110,0	6,03
<b>Serviços Externos</b>	-	-
Manutenção de Software	-	-
Suporte de Hardware	-	-



TRANSPORTES		
LINHAS DE SERVIÇOS	NÚMERO DE VIAGENS	CUSTO POR SERVIÇO
<b>Sites</b>	<b>52,0</b>	<b>104,00</b>
Portal	12,0	24,00
Home Page	20,0	40,00
Business to Business (B2B)	12,0	24,00
Business to Consumer (B2C)	8,0	16,00
<b>Aplicações Web</b>	<b>36,0</b>	<b>72,00</b>
Software Educacional	16,0	32,00
Software Hospitalar	4,0	8,00
Software Contábil	8,0	16,00
Software Operacional	8,0	16,00
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>36,0</b>	<b>72,00</b>
Software Educacional	12,0	24,00
Software Hospitalar	4,0	8,00
Software Contábil	8,0	16,00
Software Operacional	12,0	24,00
<b>Serviços Externos</b>	<b>28,0</b>	<b>56,00</b>
Manutenção de Software	8,0	16,00
Suporte de Hardware	20,0	40,00

MÃO-DE-BRA						
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)					CUSTO RATEADO
	Programador A	Programador B	Programador C	Analista de Sistemas	Técnico em Informática	
<b>Sites</b>	<b>2.376,0</b>	-	-	<b>264,00</b>	-	<b>14.219,80</b>
Portal	712,8	-	-	79,2	-	4.265,94
Home Page	475,2	-	-	52,8	-	2.843,96
Business to Business (B2B)	554,4	-	-	61,6	-	3.317,95
Business to Consumer (B2C)	633,6	-	-	70,4	-	3.791,95
<b>Aplicações Web</b>	-	<b>844,8</b>	<b>844,8</b>	<b>422,4</b>	-	<b>13.692,27</b>
Software Educacional	-	105,6	105,6	52,8	-	1.711,53
Software Hospitalar	-	281,6	281,6	140,8	-	4.564,09
Software Contábil	-	176,0	176,0	88,0	-	2.852,56
Software Operacional	-	281,6	281,6	140,8	-	4.564,09
<b>Aplicações Desktop</b>	-	<b>2.041,6</b>	<b>2.041,6</b>	<b>1.020,8</b>	-	<b>33.089,65</b>
Software Educacional	-	492,8	492,8	246,4	-	7.987,16
Software Hospitalar	-	316,8	316,8	158,4	-	5.134,60
Software Contábil	-	704,0	704,0	352,0	-	11.410,23
Software Operacional	-	528,0	528,0	264,0	-	8.557,67
<b>Serviços Externos</b>	-	<b>16,0</b>	<b>16,0</b>	<b>29,6</b>	<b>410,4</b>	<b>3.060,02</b>
Manutenção de Software	-	16,0	16,0	8,0	-	259,32
Suporte de Hardware	-	-	-	21,6	410,4	2.800,69



MANUTENÇÃO DE SOFWTARE		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>306,74</b>
Portal	66,0	92,02
Home Page	44,0	61,35
Business to Businness (B2B)	51,3	71,57
Business to Consumer (B2C)	58,7	81,80
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>245,39</b>
Software Educacional	22,0	30,67
Software Hospitalar	58,7	81,80
Software Contábil	36,7	51,12
Software Operacional	58,7	81,80
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>593,03</b>
Software Educacional	102,7	143,14
Software Hospitalar	66,0	92,02
Software Contábil	146,7	204,49
Software Operacional	110,0	153,37
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>54,84</b>
Manutenção de Software	3,3	4,65
Suporte de Hardware	36,0	50,19

MANUTENÇÃO DE SOFWTARE		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>306,74</b>
Portal	66,0	92,02
Home Page	44,0	61,35
Business to Businness (B2B)	51,3	71,57
Business to Consumer (B2C)	58,7	81,80
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>245,39</b>
Software Educacional	22,0	30,67
Software Hospitalar	58,7	81,80
Software Contábil	36,7	51,12
Software Operacional	58,7	81,80
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>593,03</b>
Software Educacional	102,7	143,14
Software Hospitalar	66,0	92,02
Software Contábil	146,7	204,49
Software Operacional	110,0	153,37
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>54,84</b>
Manutenção de Software	3,3	4,65
Suporte de Hardware	36,0	50,19



CONTRATO DE ATUALIZAÇÃO		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>155,50</b>
Portal	66,0	46,65
Home Page	44,0	31,10
Business to Business (B2B)	51,3	36,28
Business to Consumer (B2C)	58,7	41,47
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>124,40</b>
Software Educacional	22,0	15,55
Software Hospitalar	58,7	41,47
Software Contábil	36,7	25,92
Software Operacional	58,7	41,47
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>300,63</b>
Software Educacional	102,7	72,57
Software Hospitalar	66,0	46,65
Software Contábil	146,7	103,67
Software Operacional	110,0	77,75
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>27,80</b>
Manutenção de Software	3,3	2,36
Suporte de Hardware	36,0	25,45

INTERNET		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>40,90</b>
Portal	66,0	12,27
Home Page	44,0	8,18
Business to Business (B2B)	51,3	9,54
Business to Consumer (B2C)	58,7	10,91
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>32,72</b>
Software Educacional	22,0	4,09
Software Hospitalar	58,7	10,91
Software Contábil	36,7	6,82
Software Operacional	58,7	10,91
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>79,07</b>
Software Educacional	102,7	19,09
Software Hospitalar	66,0	12,27
Software Contábil	146,7	27,27
Software Operacional	110,0	20,45
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>7,31</b>
Manutenção de Software	3,3	0,62
Suporte de Hardware	36,0	6,69





<b>HONORÁRIOS CONTÁBEIS</b>		
<b>LINHAS DE SERVIÇOS</b>	<b>TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)</b>	<b>CUSTO RATEADO (R\$)</b>
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>92,02</b>
Portal	66,0	27,61
Home Page	44,0	18,40
Business to Business (B2B)	51,3	21,47
Business to Consumer (B2C)	58,7	24,54
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>73,62</b>
Software Educacional	22,0	9,20
Software Hospitalar	58,7	24,54
Software Contábil	36,7	15,34
Software Operacional	58,7	24,54
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>177,91</b>
Software Educacional	102,7	42,94
Software Hospitalar	66,0	27,61
Software Contábil	146,7	61,35
Software Operacional	110,0	46,01
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>16,45</b>
Manutenção de Software	3,3	1,39
Suporte de Hardware	36,0	15,06

<b>ALUGUEL</b>		
<b>LINHAS DE SERVIÇOS</b>	<b>TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)</b>	<b>CUSTO RATEADO (R\$)</b>
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>76,68</b>
Portal	66,0	23,01
Home Page	44,0	15,34
Business to Business (B2B)	51,3	17,89
Business to Consumer (B2C)	58,7	20,45
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>61,35</b>
Software Educacional	22,0	7,67
Software Hospitalar	58,7	20,45
Software Contábil	36,7	12,78
Software Operacional	58,7	20,45
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>148,26</b>
Software Educacional	102,7	35,79
Software Hospitalar	66,0	23,01
Software Contábil	146,7	51,12
Software Operacional	110,0	38,34
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>13,71</b>
Manutenção de Software	3,3	1,16
Suporte de Hardware	36,0	12,55



DEPRECIACÃO		
LINHAS DE SERVIÇOS	TEMPO DE PRODUÇÃO (hora)	CUSTO RATEADO (R\$)
<b>Sites</b>	<b>220,0</b>	<b>150,97</b>
Portal	66,0	45,29
Home Page	44,0	30,19
Business to Business (B2B)	51,3	35,23
Business to Consumer (B2C)	58,7	40,26
<b>Aplicações Web</b>	<b>176,0</b>	<b>120,78</b>
Software Educacional	22,0	15,10
Software Hospitalar	58,7	40,26
Software Contábil	36,7	25,16
Software Operacional	58,7	40,26
<b>Aplicações Desktop</b>	<b>425,3</b>	<b>291,88</b>
Software Educacional	102,7	70,45
Software Hospitalar	66,0	45,29
Software Contábil	146,7	100,65
Software Operacional	110,0	75,49
<b>Serviços Externos</b>	<b>39,3</b>	<b>26,99</b>
Manutenção de Software	3,3	2,29
Suporte de Hardware	36,0	24,70



DESCRIÇÃO	SITES			
	Portal	B2C	Home Page	B2B
<b>Projeção de Vendas Unitárias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>791,67</b>	<b>320,83</b>	<b>125,00</b>	<b>466,67</b>
<b>1- Receita Bruta de Vendas</b>	<b>791,67</b>	<b>641,67</b>	<b>500,00</b>	<b>466,67</b>
<b>2- (-) Deduções</b>	<b>76,40</b>	<b>61,92</b>	<b>48,25</b>	<b>45,03</b>
2.1- ISS 5%	39,58	32,08	25,00	23,33
2.3- COFINS 3%	23,75	19,25	15,00	14,00
2.4- PIS 1,65%	13,06	10,59	8,25	7,70
<b>3- Receita Líquida de Vendas</b>	<b>715,27</b>	<b>579,75</b>	<b>451,75</b>	<b>421,63</b>
<b>4- (-) Custos e Despesas Variáveis</b>	<b>429,62</b>	<b>376,55</b>	<b>310,41</b>	<b>339,48</b>
4.1- Material de Informática	7,83	6,96	5,22	6,09
4.2- Comissões sobre Vendas	-	-	-	-
4.3- Transportes	24,00	16,00	40,00	24,00
4.4- Telefone e Fax	21,98	19,54	14,66	17,10
4.5- Mão-de-obra	355,50	316,00	237,00	276,50
4.6- Água	3,62	3,21	2,41	2,81
4.7- Material de Expediente	3,68	3,27	2,45	2,86
4.8- Energia Elétrica	13,02	11,57	8,68	10,13
<b>5- Margem de Contribuição</b>	<b>285,65</b>	<b>203,19</b>	<b>141,34</b>	<b>82,15</b>
<b>6- Margem de Contribuição %</b>	<b>39,94%</b>	<b>35,05%</b>	<b>31,29%</b>	<b>19,48%</b>
<b>7- Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>285,65</b>	<b>101,60</b>	<b>35,33</b>	<b>82,15</b>
<b>8- Tempo de produção por unidade (hora)</b>	<b>66,0</b>	<b>29,3</b>	<b>14,7</b>	<b>51,3</b>
<b>9- Tempo total de produção (hora)</b>	<b>66,0</b>	<b>58,7</b>	<b>58,7</b>	<b>51,3</b>
<b>10- Margem de Contribuição por Hora</b>	<b>4,33</b>	<b>3,46</b>	<b>2,41</b>	<b>1,60</b>
<b>11- (-) Custos e Despesas Fixas</b>	<b>246,85</b>	<b>219,43</b>	<b>164,56</b>	<b>191,98</b>
11.1- Manutenção de Software	92,02	81,80	61,35	71,57
11.2- Contrato de Atualização	46,65	41,47	31,10	36,28
11.3- Internet	12,27	10,91	8,18	9,54
11.4- Honorários Contábeis	27,61	24,54	18,40	21,47
11.5- Aluguel	23,01	20,45	15,34	17,89
11.6- Depreciação	45,29	40,26	30,19	35,23
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>38,80</b>	<b>(16,24)</b>	<b>(23,22)</b>	<b>(109,83)</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>5,42%</b>	<b>-2,80%</b>	<b>-5,14%</b>	<b>-26,05%</b>

DESCRIÇÃO	APLICAÇÕES WEB			
	Educacional	Hospitalar	Contábil	Operacional
<b>Projeção de Vendas Unitárias</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>312,50</b>	<b>483,33</b>	<b>433,33</b>	<b>383,33</b>
<b>1- Receita Bruta de Vendas</b>	<b>312,50</b>	<b>483,33</b>	<b>433,33</b>	<b>766,67</b>
<b>2- (-) Deduções</b>	<b>30,16</b>	<b>46,64</b>	<b>41,82</b>	<b>73,98</b>
2.1- ISS 5%	15,63	24,17	21,67	38,33
2.3- COFINS 3%	9,38	14,50	13,00	23,00
2.4- PIS 1,65%	5,16	7,98	7,15	12,65
<b>3- Receita Líquida de Vendas</b>	<b>282,34</b>	<b>436,69</b>	<b>391,52</b>	<b>692,68</b>
<b>4- (-) Custos e Despesas Variáveis</b>	<b>191,34</b>	<b>428,01</b>	<b>281,56</b>	<b>440,90</b>
4.1- Material de Informática	2,61	6,96	4,35	6,96
4.2- Comissões sobre Vendas	-	-	-	-
4.3- Transportes	32,00	8,00	16,00	16,00
4.4- Telefone e Fax	7,33	14,66	12,21	19,54
4.5- Mão-de-obra	142,63	380,34	237,71	380,34
4.6- Água	1,21	3,21	2,01	3,21
4.7- Material de Expediente	1,23	3,27	2,05	3,27
4.8- Energia Elétrica	4,34	11,57	7,23	11,57
<b>5- Margem de Contribuição</b>	<b>91,01</b>	<b>8,68</b>	<b>109,96</b>	<b>251,79</b>
<b>6- Margem de Contribuição %</b>	<b>32,23%</b>	<b>1,99%</b>	<b>28,08%</b>	<b>36,35%</b>
<b>7- Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>91,01</b>	<b>8,68</b>	<b>109,96</b>	<b>125,89</b>
<b>8- Tempo de produção por unidade (hora)</b>	<b>22,0</b>	<b>58,7</b>	<b>36,7</b>	<b>29,3</b>
<b>9- Tempo total de produção (hora)</b>	<b>22,0</b>	<b>58,7</b>	<b>36,7</b>	<b>58,7</b>
<b>10- Margem de Contribuição por Hora</b>	<b>4,14</b>	<b>0,15</b>	<b>3,00</b>	<b>4,29</b>
<b>11- (-) Custos e Despesas Fixas</b>	<b>82,28</b>	<b>219,43</b>	<b>137,14</b>	<b>219,43</b>
11.1- Manutenção de Software	30,67	81,80	51,12	81,80
11.2- Contrato de Atualização	15,55	41,47	25,92	41,47
11.3- Internet	4,09	10,91	6,82	10,91
11.4- Honorários Contábeis	9,20	24,54	15,34	24,54
11.5- Aluguel	7,67	20,45	12,78	20,45
11.6- Depreciação	15,10	40,26	25,16	40,26
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>8,73</b>	<b>(210,75)</b>	<b>(27,19)</b>	<b>32,36</b>
<b>MARGEM LIQUIDA</b>	<b>3,09%</b>	<b>-48,26%</b>	<b>-6,94%</b>	<b>4,67%</b>

DESCRIÇÃO	APLICAÇÕES DESKTOP			
	Educacional	Hospitalar	Contábil	Operacional
Projeção de Vendas Unitárias	2	1	3	3
Preço de Venda Unitário	462,50	547,92	566,67	495,83
1- Receita Bruta de Vendas	925,00	547,92	1.700,00	1.487,50
2- (-) Deduções	89,26	52,87	164,05	143,54
2.1- ISS 5%	46,25	27,40	85,00	74,38
2.3- COFINS 3%	27,75	16,44	51,00	44,63
2.4- PIS 1,65%	15,26	9,04	28,05	24,54
3- Receita Líquida de Vendas	835,74	495,04	1.535,95	1.343,96
4- (-) Custos e Despesas Variáveis	767,57	486,01	1.078,24	820,68
4.1- Material de Informática	12,18	7,83	17,40	13,05
4.2- Comissões sobre Vendas	-	-	-	-
4.3- Transportes	24,00	8,00	16,00	24,00
4.4- Telefone e Fax	34,20	21,98	48,85	36,64
4.5- Mão-de-obra	665,60	427,88	950,85	713,14
4.6- Água	5,63	3,62	8,04	6,03
4.7- Material de Expediente	5,73	3,68	8,18	6,13
4.8- Energia Elétrica	20,25	13,02	28,93	21,70
5- Margem de Contribuição	68,17	9,03	457,71	523,27
6- Margem de Contribuição %	8,16%	1,82%	29,80%	38,94%
7- Margem de Contribuição Unitária	34,08	9,03	152,57	174,42
8- Tempo de produção por unidade (hora)	51,3	66,0	73,3	36,7
9- Tempo total de produção (hora)	102,7	66,0	220,0	110,0
10- Margem de Contribuição por Hora	0,66	0,14	2,08	4,76
11- (-) Custos e Despesas Fixas	383,98	246,85	548,55	411,41
11.1- Manutenção de Software	143,14	92,02	204,49	153,37
11.2- Contrato de Atualização	72,57	46,65	103,67	77,75
11.3- Internet	19,09	12,27	27,27	20,45
11.4- Honorários Contábeis	42,94	27,61	61,35	46,01
11.5- Aluguel	35,79	23,01	51,12	38,34
11.6- Depreciação	70,45	45,29	100,65	75,49
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>(315,81)</b>	<b>(237,82)</b>	<b>(90,84)</b>	<b>111,86</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>-37,79%</b>	<b>-48,04%</b>	<b>-5,91%</b>	<b>8,32%</b>



DESCRIÇÃO	SERVIÇOS EXTERNOS	
	Software	Hardware
<b>Projeção de Vendas Unitárias</b>	<b>22</b>	<b>144</b>
<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>16,67</b>	<b>12,50</b>
<b>1- Receita Bruta de Vendas</b>	<b>366,67</b>	<b>1.800,00</b>
<b>2- (-) Deduções</b>	<b>35,38</b>	<b>173,70</b>
2.1- ISS 5%	18,33	90,00
2.3- COFINS 3%	11,00	54,00
2.4- PIS 1,65%	6,05	29,70
<b>3- Receita Líquida de Vendas</b>	<b>331,28</b>	<b>1.626,30</b>
<b>4- (-) Custos e Despesas Variáveis</b>	<b>39,12</b>	<b>298,08</b>
4.1- Material de Informática	0,40	5,20
4.2- Comissões sobre Vendas	-	7,50
4.3- Transportes	16,00	40,00
4.4- Telefone e Fax	1,11	11,99
4.5- Mão-de-obra	21,61	233,39
4.6- Água	-	-
4.7- Material de Expediente	-	-
4.8- Energia Elétrica	-	-
<b>5- Margem de Contribuição</b>	<b>292,17</b>	<b>1.328,22</b>
<b>6- Margem de Contribuição %</b>	<b>88,19%</b>	<b>81,67%</b>
<b>7- Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>13,28</b>	<b>9,22</b>
<b>8- Tempo de produção por unidade (hora)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>
<b>9- Tempo total de produção (hora)</b>	<b>3,7</b>	<b>36,0</b>
<b>10- Margem de Contribuição por Hora</b>	<b>79,68</b>	<b>36,89</b>
<b>11- (-) Custos e Despesas Fixas</b>	<b>12,47</b>	<b>134,64</b>
11.1- Manutenção de Software	4,65	50,19
11.2- Contrato de Atualização	2,36	25,45
11.3- Internet	0,62	6,69
11.4- Honorários Contábeis	1,39	15,06
11.5- Aluguel	1,16	12,55
11.6- Depreciação	2,29	24,70
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>279,70</b>	<b>1.193,58</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>84,43%</b>	<b>73,39%</b>

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	R\$
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>11.222,92</b>
(-) DEDUÇÕES	1.083,01
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>10.139,91</b>
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	6.287,57
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>3.852,34</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>37,99%</b>
(-) CUSTOS FIXOS	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>633,34</b>



LINHAS DE SERVIÇOS	INDICADORES DE DESEMPENHO					
	Margem de Contribuição	Margem de Contribuição Unitária	Margem de Contribuição %	Lucro (Prejuízo) por Produto	Margem de Contribuição por Hora	Ranking por fator limitativo de capacidade
<b>Sites</b>						
Portal	285,65	285,65	34,94%	38,80	4,33	4º
Home Page	141,34	35,33	31,29%	(23,22)	2,41	9º
Business to Business (B2B)	82,15	82,15	19,48%	(109,83)	1,60	11º
Business to Consumer (B2C)	203,19	101,60	35,05%	(16,24)	3,46	7º
<b>Aplicações Web</b>						
Software Educacional	91,01	91,01	32,23%	8,73	4,14	6º
<b>Software Hospitalar</b>	<b>8,68</b>	<b>8,68</b>	<b>1,99%</b>	<b>(210,75)</b>	<b>0,15</b>	<b>13º</b>
Software Contábil	109,96	109,96	28,08%	(27,19)	3,00	8º
Software Operacional	251,79	125,89	36,35%	32,36	4,29	5º
<b>Aplicações Desktop</b>						
Software Educacional	68,17	34,08	8,16%	(315,81)	0,66	12º
<b>Software Hospitalar</b>	<b>9,03</b>	<b>9,03</b>	<b>1,82%</b>	<b>(237,82)</b>	<b>0,14</b>	<b>14º</b>
Software Contábil	457,71	152,57	29,80%	(90,84)	2,08	10º
Software Operacional	523,27	174,42	38,94%	111,86	4,76	3º
<b>Serviços Externos</b>						
Manutenção de Software	292,17	13,28	88,19%	279,70	79,68	1º
Suporte de Hardware	1.328,22	9,22	81,67%	1.193,58	36,89	2º

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	R\$
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>10.158,33</b>
(-) DEDUÇÕES	980,28
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>9.178,05</b>
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	5.462,88
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>3.715,17</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>40,48%</b>
(-) CUSTOS FIXOS	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>496,17</b>



DESCRIÇÃO	DESKTOP	MANUTENÇÃO
	Operacional	Software
<b>Projeção de Vendas Unitárias</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>495,83</b>	<b>16,67</b>
<b>1- Receita Bruta de Vendas</b>	<b>1.983,33</b>	<b>350,00</b>
<b>2- (-) Deduções</b>	<b>191,39</b>	<b>33,78</b>
2.1- ISS 5%	99,17	17,50
2.3- COFINS 3%	59,50	10,50
2.4- PIS 1,65%	32,73	5,78
<b>3- Receita Líquida de Vendas</b>	<b>1.791,94</b>	<b>316,23</b>
<b>4- (-) Custos e Despesas Variáveis</b>	<b>820,68</b>	<b>39,56</b>
4.1- Material de Informática	13,05	0,45
4.2- Comissões sobre Vendas	-	0,39
4.3- Transportes	24,00	16,00
4.4- Telefone e Fax	36,64	1,11
4.5- Mão-de-obra	713,14	21,61
4.6- Água	6,03	-
4.7- Material de Expediente	6,13	-
4.8- Energia Elétrica	21,70	-
<b>5- Margem de Contribuição</b>	<b>971,26</b>	<b>276,66</b>
<b>6- Margem de Contribuição %</b>	<b>54,20%</b>	<b>87,49%</b>
<b>7- Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>242,82</b>	<b>13,17</b>
<b>8- Tempo de produção por unidade (hora)</b>	<b>18,3</b>	<b>0,2</b>
<b>9- Tempo total de produção (hora)</b>	<b>73,3</b>	<b>3,5</b>
<b>10- Margem de Contribuição por Hora</b>	<b>13,24</b>	<b>79,05</b>
<b>11- (-) Custos e Despesas Fixas</b>	<b>877,69</b>	<b>12,47</b>
11.1- Manutenção de Software	327,19	4,65
11.2- Contrato de Atualização	165,87	2,36
11.3- Internet	43,63	0,62
11.4- Honorários Contábeis	98,16	1,39
11.5- Aluguel	81,80	1,16
11.6- Depreciação	161,04	2,29
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>93,57</b>	<b>264,19</b>
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<b>5,22%</b>	<b>83,55%</b>

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	R\$
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>10.704,17</b>
(-) DEDUÇÕES	983,50
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>9.720,67</b>
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	5.462,88
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>4.257,79</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>43,80%</b>
(-) CUSTOS FIXOS	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>1.038,79</b>





DESCRIÇÃO	Situação anterior aos cortes	Situação imediata após os cortes	Situação após os remanejamentos
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>11.222,92</b>	<b>10.158,33</b>	<b>10.704,17</b>
DEDUÇÕES	1.083,01	980,28	983,50
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>10.139,91</b>	<b>9.178,05</b>	<b>9.720,67</b>
CUSTOS VARIÁVEIS	6.287,57	5.462,88	5.462,88
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>3.852,34</b>	<b>3.715,17</b>	<b>4.257,79</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %</b>	<b>37,99</b>	<b>40,48</b>	<b>43,80</b>
CUSTOS FIXOS	3.219,00	3.219,00	3.219,00
<b>LUCRO (PREJUÍZO)</b>	<b>633,34</b>	<b>496,17</b>	<b>1.038,79</b>