

**Universidade Federal do Pará**  
**Centro Sócio-Econômico**

**Análise Gerencial de Custos**

**“Doceria da Vovó”**



**Belém - PA**  
**2003**

**Universidade Federal do Pará**  
**Centro Sócio-Econômico**  
**Curso: Ciências Contábeis**  
**Disciplina: Análise dos Demonstrativos Contábeis II**  
**Professor: Héber Lavor Moreira**  
**Aluna: Lidiane Nazaré da Silva Dias**  
**Matrícula: 0001001901**  
**Data: 18/08/2003**

**Análise Gerencial de Custos**  
**“Doceria da Vovó”**

Trabalho acadêmico apresentado à Universidade Federal do Pará, como requisito para avaliação do II CPC da disciplina Análise dos Demonstrativos Contábeis II, orientado pelo professor Héber Lavor Moreira.

**Belém – PA**  
**2003**

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	4
1. Objetivo.....	5
2. Metodologia.....	5
3. A Empresa.....	5
4. Os Produtos.....	6
4.1. Cento de Brigadeiro.....	6
4.2. Cento de Docinho de Coco.....	6
4.3. Cento de Casadinho.....	7
4.4. Cento de Queijadinha.....	7
4.5. Cento de Docinho de Ameixa.....	7
4.6. Cento de Cajuzinho.....	7
5. Quantitativo Mensal a Ser Comercializado.....	7
6. Listagem de Todos os Custos e Despesas.....	8
7. Quadro Estrutural de Custos e Despesas com Base no Custeio Direto.....	9
7.1. Critério de Rateio.....	11
7.2. Explicação mais detalhada sobre alguns gastos.....	11
7.3. Custos Fixos.....	13
7.4. Preço de Venda.....	13
8. Folha do Produto.....	14
9. Tomada de Decisão Gerencial: devo cortar dois produtos, quais?.....	15
10. Redirecionamento da força produtiva dos produtos eliminados.....	16
CONCLUSÃO.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	19
ANEXOS.....	20

## INTRODUÇÃO

Quando pensamos em montar um empreendimento, seja ele de pequeno, médio ou grande porte, usamos como um critério de relevância para a escolha do ramo a ser seguido a existência de algum tipo de afinidade conosco, ou algo que há tempos “achamos” ter um mercado promissor, onde uma ou mais pessoas estão obtendo sucesso. É evidente que estes são fatores de extrema importância, visto que investiremos tempo e capital, porém precisamos de algo maior que conhecimentos empíricos sobre o negócio para não fazermos parte da triste estatística existente em nosso país, onde três em cada quatro empresas que abrem acabam fechando as portas antes mesmo de completar um ano de funcionamento.

Como auxílio ao empreendimento temos a Análise Gerencial de Custos, uma ferramenta de suma importância, onde lançamos mão de técnicas científicas para a análise mercadológica, atrelada, é verdade, a conhecimentos empíricos, para estudarmos a viabilidade econômica do novo negócio e de cada produto oferecido ao mercado, diminuindo as chances do mesmo fracassar, visto que teremos uma projeção de lucros ou prejuízos, de acordo com as tendências atuais do mercado.

No caso deste estudo especificamente, veremos a viabilidade econômica de uma micro-doceria, onde analisaremos individualmente todas as linhas de produção, descobrindo quais os produtos que estão sendo menos e mais rentáveis e eliminando os dois de menor lucratividade, a fim de remanejarmos a força produtiva para os outros e elevarmos o faturamento.

## **1. Objetivo**

Usando-se o Custeio Variável (ou Direto), onde, segundo MARTINS (2001), “só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas”, eliminaremos duas das seis linhas de produção para efeito de tomada de decisão gerencial e, após estes cortes, procederemos ao redirecionamento dos custos para ocorrer à maximização dos resultados.

## **2. Metodologia**

Para a elaboração deste trabalho, foi feita, a priori, uma pesquisa bibliográfica a fim de fundamentar os procedimentos e técnicas contábeis de custos adotadas (Custeio Direto ou Variável); posteriormente, selecionamos uma empresa para procedermos com o Estudo de Caso e, em seguida, fizemos uma pesquisa de campo, para termos dados concretos sobre custos e despesas, bem como os preços dos produtos no mercado, com o objetivo de apurarmos os custos e resultados projetados.

## **3. A Empresa**

A empresa selecionada para o estudo é do ramo de docerias denominada “Doceria da Vovó”. Ela trabalha com produção por ordem (ou encomenda), que ocorre, segundo MARTINS (2001), quando a empresa “produz atendendo a encomendas dos clientes”, porém para efeito de cálculo, usaremos os procedimentos de uma produção contínua. Os produtos oferecidos por ela são *docinhos a cento*, normalmente para festas de aniversários e coquetéis.

Ela funcionará, a priori, três vezes por semana, com turnos de seis horas, na própria residência do dono do empreendimento, como uma forma de complementar a renda do mesmo, e, é claro que, para não ferirmos o Princípio Contábil da Entidade, onde pessoas física e jurídica não devem ser confundidas, os custos e despesas serão calculados distintamente das da residência, através de cálculos discriminados em devida oportunidade.

Por se tratar de produção informal (caseira), a empresa, neste momento, não estará sujeita ao pagamento de impostos e taxas, que serão desconsiderados neste estudo.

Para se diferenciar das demais concorrentes, ela investirá em Marketing e qualidade de atendimento ao cliente, fazendo, além da divulgação tradicional em jornais e panfletos, o envio de malas diretas (internet) e cartões de aniversário, por e-mail.

#### 4. Os Produtos

Os produtos a serem comercializados são de seis tipos e foram escolhidos com base no conhecimento empírico do proprietário e em pesquisa de opinião. Eles encontram-se descritos abaixo, juntamente com seus componentes, a quantidade e o preço unitário de cada item. Vale salientar que: o cálculo feito para descobrir o valor gasto com embalagem encontra-se em anexo; todos os tipos de docinhos têm o tempo de cozimento de 0:30 horas (cada cento); e que, a mão-de-obra utilizada, por cento de docinho produzido, é de uma hora.

##### 4.1. Cento de Brigadeiro

Material	Quantidade	Preço
Leite Condensado	750 ml	R\$ 2,94
Chocolate em Pó	80 gr	R\$ 0,63
Manteiga	20 gr	R\$ 0,13
Confeite Colorido	200 gr	R\$ 1,87
Embalagem	01	R\$ 1,75
<b>Total</b>		<b>R\$ 7,32</b>

##### 4.2. Cento de Docinho de Coco

Material	Quantidade	Preço
Leite Condensado	600 ml	R\$ 2,35
Coco Ralado (IN NATURA)	200 gr	R\$ 1,01
Manteiga	20 gr	R\$ 0,13
Açúcar de Confeiteiro	200 gr	R\$ 0,22
Cravinho da Índia	100 unid	R\$ 0,70
Embalagem	01	R\$ 1,75
<b>Total</b>		<b>R\$ 6,16</b>

#### 4.3. Cento de Casadinho

Material	Quantidade	Preço
Leite Condensado	600 ml	R\$ 2,35
Chocolate em pó	40 gr	R\$ 0,32
Coco Ralado (IN NATURA)	100 gr	R\$ 0,51
Manteiga	20 gr	R\$ 0,13
Açúcar de Confeiteiro	200 gr	R\$ 0,22
Embalagem	01	R\$ 1,75
<b>Total</b>		<b>R\$ 5,28</b>

#### 4.4. Cento de Queijadinha

Material	Quantidade	Preço
Leite Condensado	600 ml	R\$ 2,35
Queijo Ralado	350 gr	R\$ 4,79
Manteiga	20 gr	R\$ 0,13
Embalagem	01	R\$ 1,75
<b>Total</b>		<b>R\$ 9,02</b>

#### 4.5. Cento de Docinho de Ameixa

Material	Quantidade	Preço
Leite Condensado	600 ml	R\$ 2,35
Ameixa Seca s/ Caroco	200 gr	R\$ 2,00
Manteiga	20 gr	R\$ 0,13
Açúcar de Confeiteiro	200 gr	R\$ 0,22
Embalagem	01	R\$ 1,75
<b>Total</b>		<b>R\$ 6,45</b>

#### 4.6. Cento de Cajuzinho

Material	Quantidade	Preço
Leite Condensado	600 ml	R\$ 2,35
Castanha de Caju	200 gr	R\$ 2,22
Manteiga	20 gr	R\$ 0,13
Açúcar de Confeiteiro	200 gr	R\$ 0,22
Embalagem	01	R\$ 1,75
<b>Total</b>		<b>R\$ 6,67</b>

### 5. Quantitativo Mensal a Ser Comercializado

Para ser feita esta estimativa, optamos por uma pesquisa mercadológica, na qual foram entrevistados proprietários de dez micro-empresas do ramo de Docerias que

trabalham com os mesmos produtos da empresa analisada, doces vendidos a cento, na forma de Produção por Ordem (encomenda). Através do uso da Média Ponderada, chegou-se ao seguinte resultado:

<b>Quantitativo Mensal a ser comercializado</b>	
<b>Produtos</b>	<b>Quantidade</b>
Brigadeiro	12
Docinho de Coco	11
Casadinho	10
Queijadinha	9
Docinho de Ameixa	8
Cajuzinho	10
<b>Produção Mensal</b>	<b>60</b>

## 6. Listagem de Todos os Custos e Despesas

<b>CUSTOS E DESPESAS</b>
Leite Condensado
Chocolate em pó
Manteiga
Confeite colorido
Embalagem
Coco Ralado (IN NATURA)
Açúcar de Confeiteiro
Cravinho da Índia
Queijo Ralado
Ameixa Seca s/ Caroço
Caju
Material de Limpeza
Mão-de-Obra
Gás
Material de Consumo
Aluguel (luz, água e condomínio)
Telefone
Depreciação
Marketing



## **7. Quadro Estrutural de Custos e Despesas com Base no Custeio Direto**

O Sistema de Custeio Direto consiste em alocar aos produtos somente os custos variáveis, quer sejam eles diretos ou indiretos. Ao diminuirmos o valor dos custos variáveis do lucro bruto encontraremos uma margem de contribuição, que não é lucro por produto, como no Custeio por Absorção, que recebe os custos fixos.

Deste modo, no quadro estrutural de custos e despesas com base no Custeio Direto são demonstrados todos os custos e despesas variáveis (diretos e indiretos), como veremos a seguir.

	CUSTOS VARIÁVEIS DOS PRODUTOS											
Produtos	Brigadeiro		Docinho de Coco		Casadinho		Queijadinha		Docinho de Ameixa		Cajuzinho	
Quantidade de Centos	12		11		10		9		8		10	
Custo Variável Direto	QTD	Valor	QTD	Valor	QTD	Valor	QTD	Valor	QTD	Valor	QTD	Valor
Leite Condensado	9.000 ml	35,28	6600	25,85	6.000 ml	23,50	5.400 ml	21,15	4.800 ml	18,80	6.000 ml	23,50
Chocolate em pó	960 gr	7,56	-	-	400 gr	3,20	-	-	-	-	-	-
Manteiga	240 gr	1,56	220	1,43	200 gr	1,30	180 gr	1,17	160 gr	1,04	200 gr	1,30
Confeite colorido	2.400 gr	22,44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Embalagem	12 unid	21,00	11 unid	19,25	10 unid	17,50	9 unid	15,75	8 unid	14,00	10 unid	17,50
Coco Ralado (IN NATURA)	-	-	2200	11,11	1.000 gr	5,10	-	-	-	-	-	-
Açúcar de Confeiteiro	-	-	2200	2,42	2.000 gr	2,20	-	-	1.600 gr	1,76	2.000 gr	2,20
Cravinho da Índia	-	-	1100	7,7	-	-	-	-	-	-	-	-
Queijo Ralado	-	-	-	-	-	-	3.150 gr	43,11	-	-	-	-
Ameixa Seca s/ Carçoço	-	-	-	-	-	-	-	-	1.600 gr	16,00	-	-
Caju	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.000 gr	22,20
Gás	6 horas	1,38	5,5 horas	1,265	5 horas	1,15	4,5 horas	1,035	4 horas	0,92	5 horas	1,15
Mão-de-Obra	12 horas	15,96	11 horas	14,63	10 horas	13,30	9 horas	11,97	8 horas	10,64	10 horas	13,30
<b>TOTAL</b>	<b>105,18</b>		<b>83,66</b>		<b>67,25</b>		<b>94,19</b>		<b>63,16</b>		<b>81,15</b>	
Custo Variável Indireto	%Rateio	Valor Un.	%Rateio	Valor Un.	%Rateio	Valor Un.	%Rateio	Valor Un.	%Rateio	Valor Un.	%Rateio	Valor Un.
Material de Consumo (R\$ 5,00)	20,00%	1,00	18,33%	0,92	16,67%	0,83	15,00%	0,75	13,33%	0,67	16,67%	0,83
Material de Limpeza (R\$ 5,00)		1,00		0,92		0,83		0,75		0,67		0,83
<b>TOTAL</b>	<b>2,00</b>		<b>1,84</b>		<b>1,66</b>		<b>1,50</b>		<b>1,34</b>		<b>1,66</b>	

O critério de rateio utilizado foi o de "horas-homem", explanado abaixo.

## 7.1. Critério de Rateio

O critério de rateio utilizado foi fundamentado com base nas "horas-homem" de cada produto. Devido os custos serem predominantemente variáveis, eles devem ser rateados à base do serviço realmente prestado (o tempo em que o produto levou para esfriar e poder ser enrolado não foi levado em consideração, por não representar mão-de-obra de funcionário).

## 7.2. Explicação mais detalhada sobre alguns gastos

- **Material de Limpeza:** Trata-se de custo variável indireto, por ser relativo a produção e por não poder ser identificado o quanto foi gasto em cada produto. O seu valor mensal será de R\$ 5,00 (detergentes e esponjas de limpeza).
- **Mão-de-Obra Direta:** Trata-se de um custo variável direto por receber por hora trabalhada e por poder ser alocado a cada produto fabricado (cada cento de docinho, independentemente do tipo, demanda uma hora de mão-de-obra). O valor da mão-de-obra é de R\$1,33 por hora, tanto para o trabalho na fábrica quanto no escritório:
- **Gás:** Para calcular quanto é gasto com o gás foi feito o seguinte cálculo: usado-se apenas uma "boca" do fogão, um botijão de 13 kg dura, aproximadamente, 4 h/dia dura 35 dias, o que representa um uso total de 140 h. Ele é comprado pelo valor de R\$32,00 (já com taxa de entrega), o que representa um custo de R\$ 0,23 por hora de uso (dados fornecidos pela senhora Ana Claudia Brito da Silva). No sistema de custeio, trata-se de um custo variável direto.
- **Marketing:** Refere-se a anúncios em jornais (R\$12,00 x 4), cartões de visita e panfletos, com a perspectiva de gasto mensal de R\$78,00. Sendo um custo fixo.
- **Material de Consumo:** Neste item temos pequenos gastos com papel e caneta, num total de R\$ 5,00 por mês. Será classificado como custo variável indireto.
- **Aluguel:** Para ser encontrado o valor do aluguel da cozinha onde serão fabricados os docinhos foi usado o raciocínio a seguir: o valor do aluguel mais

condomínio e água no edifício do proprietário é de R\$530,00, sendo o a área construída do apartamento de 84 m<sup>2</sup>. A cozinha possui 6 m<sup>2</sup>, logo o valor correspondente a ela é de R\$ 37,86 (regra de três simples). Contudo, ela não será utilizada em tempo integral para a produção dos docinhos, o proprietário do apartamento fará uso particular da mesma, como já foi mencionado em outra ocasião, convencionou-se, assim, dividir o valor encontrado acima por trinta, para saber quanto seria o aluguel diário, e multiplicá-lo por doze, que será o número de dias por mês em que a cozinha irá ser utilizada para a produção (que acontecerá em meio período), chegando-se a R\$ 15,14 por mês. No entanto, como na cozinha existe apenas uma lâmpada, o computador será utilizado apenas 12 horas por mês e o uso da geladeira é mínimo, visto que os produtos não precisarão ser mantidos na mesma, a despesa com energia elétrica será agregada ao valor do aluguel, passando este para o valor de **R\$23,00** / mês. Para finalizar, apenas a critério de informação (devido ao fato de o custeio variável considerar os custos fixos como custos do período), iremos separar o que seria aluguel da fábrica e o que seria do escritório. Como critério de rateio utilizaremos o tempo de utilização do espaço. A fábrica funcionará cinco horas por dia e o escritório uma hora por dia, num total de seis horas por dia, logo o valor correspondente à fábrica é de 83,33% e do escritório é de 16,67% .

- **Aluguel da fábrica: R\$ 19,17**
- **Aluguel do escritório: R\$ 3,83**

O aluguel deverá ser calculado no sistema de custeio como um custo fixo.

- **Telefone:** o seu valor estipulado mensal será de R\$ 20,00, que existirá como uma taxa de utilização, já que sua utilização mensal será pequena (apenas para a conexão a internet e pulsos locais). Ele é um custo fixo, pois existe com ou sem produção.
- **Depreciação:** Trata-se de um custo fixo. Para chegarmos ao seu resultado fizemos o seguinte cálculo:

DEPRECIÇÃO		
Bem	Valor Unitário do Bem	Deprec. Unit. Mensal
Computador	R\$ 1.500,00	R\$ 25,00
Mesa (02)	R\$ 300,00	R\$ 5,00
Cadeira	R\$ 70,00	R\$ 1,17
Fogão	R\$ 350,00	R\$ 5,83
Louça	R\$ 80,00	R\$ 1,33
<b>Deprec. Mensal</b>		<b>R\$ 38,33</b>

### 7.3. Custos Fixos

Mesmo não tendo influência sobre o modo de Custeio Variável, foi feito o cálculo dos custos fixos e o seu rateio, usando-se o mesmo critério dos custos indiretos de fabricação. Como segue:

Produtos	CUSTOS FIXOS DOS PRODUTOS					
	Brigadeiro	Docinho de Coco	Casadinho	Queijadinha	Docinho de Ameixa	Cajuzinho
% do Rateio por Produto	20,00%	18,33%	16,67%	15,00%	13,33%	16,67%
<b>Custo Fixo</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
Aluguel (luz, água e condomínio)	4,60	4,22	3,83	3,45	3,07	3,83
Telefone	4,00	3,67	3,33	3,00	2,67	3,33
Depreciação	7,67	7,03	6,39	5,75	5,11	6,39
Marketing	15,60	14,30	13,00	11,70	10,40	13,00
<b>Custo Fixo Rateado</b>	<b>31,87</b>	<b>29,21</b>	<b>26,56</b>	<b>23,90</b>	<b>21,24</b>	<b>26,56</b>

### 7.4. Preço de Venda

O preço de venda foi calculado através de uma média ponderada dos praticados no mercado. Deste modo, cada cento de docinho, independentemente do tipo, será vendido por R\$25,00.

## 8. Folha do Produto

FOLHA DO PRODUTO						
PRODUTO	Brigadeiro	Docinho de Coco	Casadinho	Queijadinha	Docinho de Ameixa	Cajuzinho
Quantidade Vendida	12	11	10	9	8	10
<b>RECEITA BRUTA</b>	300,00	275,00	250,00	<b>225,00</b>	<b>200,00</b>	300,00
(-) Custos Variáveis Diretos	<b>105,18</b>	83,66	67,25	<b>94,19</b>	63,16	81,15
(-)Custos Variáveis Indiretos	<b>2,00</b>	<b>1,84</b>	1,66	1,50	1,34	1,66
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	192,82	189,50	181,09	<b>129,31</b>	<b>135,50</b>	217,19
<b>Margem de Contribuição %</b>	<b>64,27</b>	68,91	72,44	<b>57,47</b>	67,75	72,40
<b>Margem de Contribuição por hora</b>	0,0622	0,0580	<b>0,0552</b>	0,0696	0,0590	<b>0,0460</b>
<b>Margem de Contribuição Unitária</b>	<b>16,07</b>	17,23	18,11	<b>14,37</b>	16,94	21,72
<b>Tempo de Produção Unitário</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Tempo de Produção Total</b>	12,00	11,00	10,00	9,00	8,00	10,00
<b>Custos Fixos Rateados</b>	31,87	29,21	26,56	23,90	21,24	26,56
<b>Lucro por Produto</b>	160,95	160,29	154,53	105,41	114,26	190,63
<b>Coloção no Ranking</b>	<b>5º</b>	<b>3º</b>	<b>2º</b>	<b>6º</b>	<b>4º</b>	<b>1º</b>

## 9. Tomada de Decisão Gerencial: devo cortar dois produtos, quais?

Neste momento chegamos a parte mais importante do estudo: quais produtos devemos eliminar? À primeira impressão é a de que aqueles que têm a menor Receita Bruta seriam eliminados, ou seja, a Queijadinha e o Docinho de Ameixa, porém correríamos o risco de ser precipitados, acabando por cometer um grave erro.

Adotamos como critério, então, a análise conjunta das diversas formas da Margem de Contribuição, que é conceituada como a diferença entre a Receita e a soma de Custo e Despesa Variáveis, o que tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito (MARTINS, 2001).

Na Doceria da Vovó as piores **Margens de Contribuição** são da *Queijadinha* e do *Docinho de Ameixa*, por possuírem altos custos variáveis. A **margem de contribuição percentual** mostra novamente a *Queijadinha* com uma taxa não muito boa, de 57,47% de margem, seguido pelo *Brigadeiro*, com 64,27%. Mais uma vez, surgem estes dois produtos, desta vez com as piores taxas da **margem de contribuição unitária**, seguidos pelo Docinho de Ameixa, com R\$16,94. Já a **margem de contribuição por hora** diz que é o *Cajuzinho* quem tem a menos desejável taxa, seguido pelo *Casadinho*.

Sendo assim, na classificação do ranking das mais rentáveis linhas de produção, os produtos seguem a seguinte ordem, do melhor ao pior:

1º Cajuzinho

2º Casadinho

3º Docinho de Coco

4º Docinho de Ameixa

5º Brigadeiro

6º Queijadinha

Se parássemos por aqui eliminaríamos o *Brigadeiro* e a *Queijadinha*, porém, apesar de não ter uma boa margem de contribuição, o Brigadeiro não deverá ser cortado, pois ele serve como atrativo, para os clientes, visto que é o produto com o

maior número de vendas, e que, deve ter sua linha de produção mantida até mesmo se a sua projeção de lucro fosse de 0%.

Então, optamos pela eliminação da Queijadinha e do Docinho de Ameixa, que encontrasse, respectivamente, em 6º e 4º lugar no ranking.

#### **10. Redirecionamento da força produtiva dos produtos eliminados**

Agora, após a eliminação da Queijadinha e do Docinho de Ameixa, temos o tempo excedente de 17 horas-homem e que será remanejado aos outros produtos como forma de aumentarmos a rentabilidade do negócio.

O fator limitativo deverá ser levado em consideração. Ora, não seria válido produzirmos mais 10 centos de Docinhos de Coco, por exemplo, caso o mercado só tivesse condições de absorver 04 centos. Daí a existência do fator limitativo, para não incorreremos neste erro.

Em nosso estudo, redirecionaremos a força produtiva excedente agora para produzirmos mais Cajuzinho, Casadinho e Brigadeiro, visto que eles são absorvidos pelo mercado facilmente (sim, resolvemos produzir mais brigadeiro pois ele chama a atenção para os outros produtos).

<b>REDISTRIBUIÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA</b>	
Brigadeiro	17
Docinho de Coco	11
Casadinho	16
Cajuzinho	16
<b>Total</b>	<b>60</b>

Redistribuída a capacidade produtiva, veremos então os novos resultados alcançados pela empresa:



FOLHA DO PRODUTO				
PRODUTO	Brigadeiro	Docinho de Coco	Casadinho	Cajuzinho
Quantidade Vendida	17	11	16	16
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>425,00</b>	<b>275,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>
(-) Custos Variáveis	149,01	83,66	107,60	129,84
(-) Custos Variáveis Indiretos	2,82	1,84	2,67	2,67
<i>Novas Taxas de Rateio (%)</i>	<b>28,33</b>	<b>18,33</b>	<b>26,67</b>	<b>26,67</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>273,18</b>	<b>189,51</b>	<b>289,73</b>	<b>267,49</b>
<b>Margem de Contribuição %</b>	64,28	68,91	72,43	66,87
<b>Custos Fixos Rateados</b>	45,14	29,21	42,49	42,49
<b>Lucro por Produto</b>	<b>228,04</b>	<b>160,30</b>	<b>247,24</b>	<b>225,00</b>
<b>Coloção no Ranking</b>	<b>2º</b>	<b>4º</b>	<b>1º</b>	<b>3º</b>

## **CONCLUSÃO**

A eliminação de uma ou mais linhas de produção é algo que, mesmo que ao primeiro momento se pareça simples, requer um grau elevado de atenção e cuidado, pois caso você opte pela extinção errada, a empresa terá muitas chances de passar por sérios riscos de continuidade.

No caso específico da “Doceria da Vovó”, trabalhamos com as margens de contribuição em conjunto, afim de chegarmos ao melhor resultado possível, onde os lucros seriam maximizados e a força produtiva não se tornasse ociosa.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

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

## ANEXOS

### ➤ Embalagem

Para encontrar o valor de R\$ 1,75 com embalagem por cada cento de docinhos foram realizados os seguintes cálculos:

Material Utilizado	Valor Caixa c/ 3000 cm	Quantidade utilizada por cento	Custo Unitário por cento
Filmito	R\$ 1,75	30 cm	0,01750
Papel Manteiguinha	R\$ 1,90	50 cm	0,03167

Material Utilizado	Custo Unitário por cento
Filmito	0,01750
Papel Manteiguinha	0,03167
Forminha nº 05 (cento)	0,90000
Caixa para embalar	0,80000
<b>Custo total por cento</b>	<b>1,74917</b>

### Custos Fixos

Produtos	CUSTOS FIXOS DOS PRODUTOS					
	Brigadeiro	Docinho de Coco	Casadinho	Queijadinha	Docinho de Ameixa	Cajuzinho
<b>% do Rateio por Produto</b>	<b>20,00%</b>	<b>18,33%</b>	<b>16,67%</b>	<b>15,00%</b>	<b>13,33%</b>	<b>16,67%</b>
<b>Custo Fixo</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
Aluguel (luz, água e condomínio)	4,60	4,22	3,83	3,45	3,07	3,83
Telefone	4,00	3,67	3,33	3,00	2,67	3,33
Depreciação	7,67	7,03	6,39	5,75	5,11	6,39
Marketing	15,60	14,30	13,00	11,70	10,40	13,00
<b>Custo Fixo Rateado</b>	<b>31,87</b>	<b>29,21</b>	<b>26,56</b>	<b>23,90</b>	<b>21,24</b>	<b>26,56</b>