



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ
CAMPUS POETA TORQUATO NETO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTABÉIS**



DAVI ALVES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DOS CUSTOS E LUCRATIVIDADE EM UM SALÃO DE BELEZA: UM
ESTUDO DE CASO**

**TERESINA-PI
2024**

DAVI ALVES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DOS CUSTOS E LUCRATIVIDADE EM SALÕES DE BELEZA: UM
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Piauí, Campus Torquato Neto, como trabalho final da disciplina TCC e requisito para obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis.

ORIENTADOR: Prof. Me. David Stanhy de Carvalho Silva

**TERESINA/PI
2024**

048a Oliveira, Davi Alves de.

Análise dos custos e lucratividade em um salão de beleza: um estudo de caso / Davi Alves de Oliveira. - 2025.
54 f.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí - UESPI, Bacharelado em Ciências Contábeis, Campus Poeta Torquato Neto, Teresina-PI, 2025.

"Orientador: Prof. Me. David Stanhy de Carvalho Silva".

1. Gestão de Custos. 2. Contabilidade Gerencial. 3. Lucratividade. 4. Despesas. I. Silva, David Stanhy de Carvalho .
II. Título.

CDD 657.42

Ficha elaborada pelo Serviço de Catalogação da Biblioteca da UESPI
Francisca Carine Farias Costa (Bibliotecário) CRB-3^a/1637

DAVI ALVES DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DOS CUSTOS E LUCRATIVIDADE EM SALÕES DE BELEZA: UM
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Banca examinadora da Universidade Estadual do Piauí/PI, UESPI, Campus Torquato Neto, como requisito para a Conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, tendo como conceito e obtenção do grau de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Teresina-PI, 08 de janeiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. David Stanhy de Carvalho da Silva
Presidente da Banca

Prof. Dr. Manoel Eulálio neto
Membro da Banca

Prof. Esp. Sávio Luan Portela de Souza
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio em todas as fases da minha vida e por acreditarem no meu potencial, mesmo nos momentos mais desafiadores. Vocês foram minha base e inspiração ao longo de toda essa jornada acadêmica.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado, oferecendo palavras de incentivo e compreensão nos momentos de cansaço e incertezas. A companhia e o apoio de vocês tornaram essa caminhada mais leve e motivadora.

Ao professor David Stanhy, meu orientador, expresso minha profunda gratidão pela paciência, dedicação e valiosas contribuições durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Seu conhecimento, conselhos e orientação foram essenciais para que eu pudesse concluir este TCC com segurança e qualidade.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto, o meu sincero obrigado!

A maior recompensa do trabalho de um homem,
não é o que ele ganha, mas o que ele se torna.

John Ruski

RESUMO

A relação entre custos e lucratividade é essencial para a sustentabilidade financeira das organizações. A gestão eficiente dos custos permite a redução de despesas desnecessárias e a maximização dos lucros, sendo fundamental para a saúde financeira de empresas de diversos setores. Este estudo analisa os custos e a lucratividade de um salão de beleza em Teresina-PI, investigando o impacto da gestão de custos nos resultados financeiros. A pesquisa, de abordagem qualitativa e quantitativa, incluiu entrevista com a proprietária e análise documental detalhada. O serviço mais rentável identificado foi a depilação, embora o lucro líquido geral tenha sido considerado baixo devido aos elevados custos. A investigação ajudou o salão a compreender melhor sua realidade financeira e operacional, facilitando a identificação de melhorias na gestão do negócio.

Palavras-chave: Gestão de custos, Lucratividade, Análise Gerencial, Despesas.

ABSTRACT

The relationship between costs and profitability is essential for the financial sustainability of organizations. Efficient cost management allows for the reduction of unnecessary expenses and the maximization of profits, and is essential for the financial health of companies in various sectors. This study analyzes the costs and profitability of a beauty salon in Teresina-PI, investigating the impact of cost management on financial results. The research, which used a qualitative and quantitative approach, included an interview with the owner and detailed document analysis. The most profitable service identified was waxing, although overall net profit was considered low due to high costs. The investigation helped the salon to better understand its financial and operational reality, facilitating the identification of improvements in business management.

Keywords: Cost management, Profitability, Managerial analysis, Expenses.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação dos custos.	38
Quadro 2: Classificação das despesas.	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Receita.....	40
Tabela 2: Cálculo do gasto unitário do serviço de depilação.....	41
Tabela 3: Cálculo do gasto unitário do serviço de mechas.	41
Tabela 4: Cálculo do gasto unitário do serviço de manicure e pedicure.....	42
Tabela 5: Cálculo da margem de contribuição do serviço de mechas.	43
Tabela 6: Cálculo da margem de contribuição do serviço de manicure e pedicure...	43
Tabela 7: Cálculo da margem de contribuição do serviço de depilação.....	43
Tabela 8: Demonstração do resultado do exercício.	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	12
2.1.1 <i>Tipologia da contabilidade de custos.....</i>	14
2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO	17
2.2.1 <i>Custeio por absorção</i>	18
2.2.2 <i>Custeio por processo</i>	19
2.2.3 <i>Custeio padrão.....</i>	21
2.2.4 <i>Custeio variável</i>	22
2.2.5 <i>Custeio baseado em atividades</i>	24
2.3 ANÁLISE GERENCIAL DOS CUSTOS	27
2.3.1 <i>Evolução da contabilidade gerencial</i>	28
2.3.2 <i>O papel da contabilidade gerencial na gestão contemporânea</i>	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
ANEXOS.....	53

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem se destacado como um dos pilares do crescimento econômico nos últimos anos. De acordo com uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), o segmento registrou um aumento de 2,3% em 2023 em comparação ao ano anterior, evidenciando sua relevância no cenário nacional. Dentre as diversas áreas que compõem esse setor, o segmento da beleza merece atenção especial, tendo apresentado um expressivo crescimento de 12,7% entre 2022 e 2023, segundo dados da Euromonitor International (2024), superando o índice global, que foi de 9,3%.

Mesmo esse ramo possuindo um grande potencial de crescimento, muitos gestores não conseguem ter um lucro adequado ou até mesmo se mantém no mercado, muitas vezes devido à falta de conhecimento gerencial e decisões erradas pela falta de informações sobre a sua empresa. Nesse cenário, a gerência necessita de um instrumento de gestão que demonstre a rentabilidade dos seus serviços para que se tenha melhor controle e auxilie nos processos decisórios da empresa. Essa ferramenta gerencial pode ser estabelecida mediante o uso da contabilidade de custos.

De acordo com Leone e Leone (2010), a contabilidade de custos é um ramo da contabilidade que tem como objetivo fornecer informações aos diferentes níveis gerenciais de uma organização, auxiliando no desempenho, no planejamento, no controle das operações e na tomada de decisões. Para Martins (2018), essa área contábil surgiu para suprir as necessidades de avaliar os estoques devido ao surgimento da revolução industrial por volta do século XVIII. Contudo, com o advento da industrialização e o avanço das organizações empresariais, a contabilidade de custos progrediu gradualmente, sofrendo uma série de adaptações voltadas para o aprimoramento de suas práticas. Essas transformações não apenas permitiram o efetivo controle de estoques, mas também consolidaram seu papel como instrumento essencial para a gestão e suporte à tomada de decisões gerenciais.

Para garantir o êxito do empreendimento, é imprescindível que o gestor possua um conhecimento abrangente acerca do funcionamento da empresa, destacando-se particularmente no âmbito financeiro. Nesse sentido, é fundamental que ele não apenas monitore de perto a receita, mas também dedique igual atenção aos custos,

uma vez que o lucro não é determinado apenas pelos ganhos, mas sim pela diferença entre a receita auferida e os gastos incorridos.

Na atualidade, embora a contabilidade de custos seja de suma importância, é frequente encontrar salões de beleza que carecem de um controle eficaz dos custos associados aos seus serviços, podendo resultar na redução dos lucros da empresa e, em casos extremos, até mesmo na falência do empreendimento. Assim, este estudo discorrerá sobre a análise dos custos e da lucratividade em salões de beleza.

Diante desse cenário, surge o seguinte questionamento: "Qual é a relação entre a gestão de custos e a lucratividade das empresas comerciais de salões de beleza?"

A presente pesquisa tem como o objetivo principal: analisar a gestão de custos de um salão de beleza situado no município de Teresina-PI. Com base nesse propósito, os objetivos específicos desta pesquisa são: Explicar como a gestão de custos deve ser implementada nos salões de beleza.; analisar o impacto da gestão estratégica nos salões de beleza; discorrer sobre o método de custeio mais adequado para o controle de custos dessas empresas; avaliar as atividades e controles implementados na gestão financeira desse estabelecimento;

Considerando o que foi exposto, este estudo se revela de grande relevância, pois visa apoiar um setor que tem experimentado um crescimento significativo no mercado. Muitas vezes, no entanto, enfrenta dificuldades em se manter devido à falta de conhecimento nas áreas administrativa e financeira. Ao esclarecer os impactos positivos que um bom controle de custos pode ter nas empresas, o estudo oferece aos gestores informações valiosas sobre como implementar essas práticas em salões de todos os portes. Dessa forma, contribui para o aprimoramento das habilidades na gestão de custos e na formação de preços, fortalecendo a atuação dos empresários do ramo da beleza.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, explorar-se-á a Contabilidade de Custos, abordando seu objeto de estudo, suas contribuições, importância e características. Será feita uma análise detalhada sobre o conceito de custo e seus diferentes tipos. Além disso, serão examinados os métodos de custeio, suas aplicações práticas e suas vantagens e desvantagens. Destaca-se ainda, a relevância da análise gerencial dos custos para a lucratividade das empresas, assim como suas possíveis repercussões sobre essas organizações."

2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Segundo Santos (2017), a contabilidade é um sistema estruturado de contas, baseado em normas, regras e princípios, que visa acumular, gerar e analisar dados, atendendo às necessidades internas e externas de uma organização. Assim, observa-se que a contabilidade, ao ter o patrimônio como objeto de estudo, consolida-se como uma ferramenta essencial e altamente eficaz para embasar as decisões empresariais.

Tais decisões são direcionadas para o aumento dos lucros ou a redução dos custos e despesas, o que exige um controle efetivo dos gastos pelas empresas. É por essa razão que a contabilidade de custos foi desenvolvida. Conforme Lorentz (2018), a contabilidade de custos é um ramo da ciência contábil que se dedica ao acompanhamento, à classificação, à apropriação, à análise e ao registro de todos os gastos, tanto diretos quanto indiretos, envolvidos no processo produtivo de uma empresa.

O surgimento da contabilidade de custos ocorreu por volta da segunda metade do século XVIII, emergindo em conjunto com a Revolução Industrial. Seu propósito era alcançar um controle mais preciso dos valores associados aos produtos e serviços sendo reconhecida como uma extensão da contabilidade financeira. De acordo com Martins (2018, p.19)

Até a revolução industrial (século XVIII), quase só existia a contabilidade financeira (ou geral), que, desenvolvida na era mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais. Para apuração do resultado de cada período, [...] o contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias.

Após um extenso período de evolução, a contabilidade de custos emergiu como uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Ela proporciona informações essenciais sobre as operações da instituição, capacitando os gestores a tomar decisões fundamentadas, estabelecer padrões e aprimorar tanto os pontos fortes quanto as áreas de deficiência da empresa. Esse processo auxilia a empresa a progredir de forma holística, buscando constantemente a eficácia nas operações. Martins (2018) destaca que a Contabilidade de Custos desempenha duas funções importantes: o auxílio ao controle e a contribuição para a tomada de decisões. No controle, sua principal missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e previsões, além de acompanhar o que realmente ocorreu para comparação com os valores previamente definidos. Em relação à decisão, sua importância é fundamental, pois fornece informações sobre valores relevantes, que impactam as consequências de curto e longo prazo em medidas como corte de produtos, definição de preços de venda e escolha entre comprar ou fabricar produtos.

Essa realidade tem levado os empresários a buscar formas de se destacar frente à concorrência, não apenas pelo aumento das vendas, mas também pela implementação de métodos de produção mais eficientes, com o objetivo de reduzir custos e, assim, ampliar a margem de lucro. Segundo Francisco Lorentz (2018), as empresas estão constantemente expostas à pressão de seus concorrentes, que podem ter acesso a tecnologias mais avançadas ou adotar práticas, por vezes, eticamente questionáveis, para alcançar maior produtividade e oferecer preços mais atrativos. Nesse cenário, é fundamental que os empresários compreendam profundamente seus custos e saibam aplicar as estratégias adequadas para tomar decisões eficazes, garantindo, dessa forma, uma posição mais competitiva no mercado.

Atualmente, é cada vez mais comum que os clientes priorizem o preço como o principal critério em suas decisões de compra, o que impõe uma limitação significativa ao empresário. Isso acontece porque o valor de seus serviços acaba sendo determinado pela dinâmica do mercado, e não pelos custos internos da empresa. Como resultado, muitos empresários se veem pressionados a cortar despesas na tentativa de aumentar suas margens de lucro, buscando, assim, superar a concorrência e atrair mais clientes. Contudo, para que essa estratégia se mantenha sustentável a longo prazo, é fundamental que o empresário tenha um controle rigoroso sobre seus custos. Isso evitaria a necessidade de aumentar os preços e,

consequentemente, perder clientes, o que poderia colocar em risco a continuidade do negócio.

Nesse contexto, é imprescindível que a empresa adote uma contabilidade de custos eficiente, que permita ao gestor gerenciar os recursos de maneira mais eficaz, otimizar processos produtivos e, acima de tudo, maximizar a rentabilidade. A contabilidade de custos, quando bem aplicada, cumpre seu papel essencial de orientar decisões estratégicas, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade financeira da organização.

2.1.1 Tipologia da contabilidade de custos

Por conseguinte, para uma compreensão mais aprofundada, é fundamental destacar os principais pontos na contabilidade de custos, pois isso facilita o entendimento dos gestores e os auxilia na tomada de decisões mais eficazes nas empresas.

O primeiro ponto a ser destacado é o conceito de gasto, entendido como o consumo de recursos financeiros, materiais, humanos ou outros ativos, que resulta em uma diminuição do valor disponível para a empresa. Segundo Kieso, Weygandt e Warfield (2020), o gasto representa a aplicação desses recursos, estando diretamente relacionado à aquisição de bens, serviços ou à manutenção das operações da organização. Além disso, cada gasto pode ser classificado conforme sua natureza e a função que desempenha tanto na produção quanto na comercialização de bens ou serviços. Dentre essas classificações, destacam-se o custo, as despesas, os investimentos e as perdas.

Kieso, Weygandt e Warfield (2020) definem o custo como o gasto diretamente relacionado à produção de bens ou serviços, englobando todos os recursos consumidos ao longo do processo produtivo. Observa-se que o custo representa o valor monetário que a empresa investe para produzir ou adquirir um serviço, abrangendo os diversos recursos necessários para a realização da atividade, como mão de obra, matéria-prima, energia, transporte, entre outros.

Os custos podem ser classificados conforme sua relação com os produtos ou serviços gerados, sendo divididos em custos diretos e custos indiretos. Custos diretos são aqueles que podem ser diretamente atribuídos ao produto ou serviço, ou seja,

variam conforme o volume de produção ou o tipo de produto fabricado. Esses custos podem ser identificados e mensurados com precisão para cada unidade produzida, como é o caso da mão de obra e da matéria-prima.

Em contrapartida, os custos indiretos não podem ser alocados diretamente a um produto ou serviço específico, pois estão relacionados a atividades gerais da empresa ou ao processo produtivo como um todo. Esses custos são compartilhados entre diversos produtos ou serviços e precisam ser distribuídos por meio de uma base de rateio, uma vez que não é possível determinar com exatidão o valor correspondente a cada unidade produzida. Exemplos de custos indiretos incluem o aluguel do imóvel da fábrica, onde diferentes produtos são fabricados, e a depreciação das máquinas, que são utilizadas na produção de uma variedade de itens.

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2018), despesas referem-se a gastos com bens e serviços que não estão diretamente ligados às atividades produtivas, mas que são consumidos de forma direta ou indireta para a geração de receitas, resultando em uma redução do patrimônio. Um exemplo típico são as comissões sobre vendas. As despesas podem ser classificadas conforme sua natureza e finalidade, sendo subdivididas em operacionais, administrativas e financeiras. Em essência, a despesa é um gasto financeiro que uma empresa ou organização incorre ao adquirir bens, serviços ou recursos necessários para a manutenção de suas atividades e o alcance de suas metas. Assim, as despesas estão associadas à administração do negócio, mas não estão diretamente ligadas ao processo de produção.

As despesas podem ser classificadas em três categorias principais: administrativa, financeira e operacional. A despesa administrativa abrange os gastos relacionados à gestão geral da empresa, essenciais para garantir seu funcionamento e apoiar as decisões estratégicas, mas que não estão diretamente ligadas à produção de bens ou à prestação de serviços. Esses custos são fundamentais para a administração do negócio, mas não geram retorno imediato em termos de receita ou produtos. Exemplos de despesas administrativas incluem os investimentos em treinamento e capacitação e os custos com escritórios.

Por sua vez, a despesa financeira refere-se aos custos associados à obtenção de recursos externos para a empresa, envolvendo principalmente encargos e juros sobre empréstimos e financiamentos. Essas despesas são vinculadas às transações financeiras que a empresa realiza para financiar suas atividades. Exemplos típicos incluem taxas bancárias e impostos sobre operações financeiras.

Por fim, as despesas operacionais são os custos necessários para a manutenção das atividades diárias da empresa e estão diretamente relacionadas à sua atividade principal. Elas são essenciais para o processo de produção e para a entrega de bens ou serviços aos clientes. Ao contrário das outras categorias, as despesas operacionais têm uma ligação direta com a atividade fim da empresa. Exemplos incluem comissões sobre vendas, despesas com marketing e publicidade.

Tanto as despesas quanto os custos podem ser classificados de acordo com sua relação com a produção, sendo, portanto, divididos em fixos ou variáveis. Os custos e despesas fixas são aqueles que permanecem constantes, independentemente da produção ou das vendas, repetindo-se regularmente. Exemplos disso incluem os seguros e as folhas de pagamento. Por outro lado, os custos e despesas variáveis são aqueles que flutuam conforme o volume de produção ou vendas, apresentando certa inconstância. Exemplos típicos incluem as comissões de vendas e o abastecimento de veículos.

Os investimentos representam gastos estratégicos voltados para o aumento da receita ou a melhoria da imagem da empresa, com o intuito de gerar retorno financeiro. Embora possam envolver um custo inicial elevado, o objetivo é recuperar esse valor no médio ou longo prazo, frequentemente superando os lucros obtidos antes do investimento. Contudo, é fundamental que haja um planejamento cuidadoso antes de qualquer aplicação de recursos, a fim de evitar despesas desnecessárias que possam resultar em dívidas inesperadas.

Martins (2018) destaca que todos os sacrifícios realizados na aquisição de bens ou serviços (gastos) que são estocados nos ativos da empresa, para posterior baixa ou amortização, seja por meio de venda, consumo, desaparecimento ou desvalorização, são especificamente denominados investimentos. Essa abordagem é crucial para diferenciar os custos operacionais dos investimentos de longo prazo, que são essenciais para sustentar e expandir a capacidade produtiva da empresa.

Segundo Dutra (2017), a perda é um gasto involuntário e anormal que ocorre sem a intenção de gerar receita. Esse conceito é crucial para a apuração precisa dos custos e para a gestão financeira das empresas, pois impacta diretamente a rentabilidade. Ao ser identificada, a perda revela-se como um evento que afeta negativamente os resultados da organização, prejudicando o fluxo de caixa e a lucratividade. Embora seja considerada uma ocorrência atípica, é fundamental que o gestor esteja preparado com planos de contingência, a fim de evitar que uma perda

comprometa a continuidade dos negócios. Exemplos comuns de perdas incluem acidentes de trabalho e incêndios.

Por fim, é fundamental que os gestores sejam capazes de distinguir os diferentes tipos de gastos, pois cada classificação atende a necessidades analíticas e estratégicas distintas dentro da empresa. Essa diferenciação permite um controle mais eficaz da produção, além de auxiliar na especificação, no gerenciamento de despesas, investimentos e outras questões financeiras, sempre com o objetivo de otimizar a eficiência operacional e maximizar a rentabilidade.

2.2 MÉTODOS DE CUSTEIO

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2018), o método de custeio é o processo empregado para apropriar os custos, sendo uma maneira eficaz de acumular e apurar esses valores. Esse procedimento possibilita uma análise mais precisa da rentabilidade e do desempenho financeiro das organizações. Dessa forma, a adoção desses métodos torna-se essencial para os gestores que buscam um entendimento profundo sobre sua empresa, auxiliando-os na identificação de estratégias para aprimorar seus resultados.

Atualmente, as empresas enfrentam desafios cada vez maiores para se manterem competitivas no mercado. Embora alguns desses obstáculos sejam originados de fatores externos, a maioria das dificuldades decorre da falta de planejamento financeiro e do desconhecimento sobre os próprios custos. Sem esses elementos essenciais, os gestores correm o risco de tomar decisões insustentáveis, especialmente quando as expectativas de retorno não se concretizam. Nesse cenário, os métodos de custeio se tornam ferramentas indispensáveis para auxiliar os empresários a compreenderem melhor seus custos. Segundo Bornia (2010), o sistema de custeio deve ser alinhado e adaptado ao sistema de gestão da empresa, de modo a fornecer informações que favoreçam decisões estratégicas no competitivo ambiente atual.

Assim como existem diversos tipos de empresas, também há uma variedade de métodos de custeio disponíveis para que os empresários possam selecionar aquele que melhor se adapta à realidade de suas organizações. A escolha do método adequado proporciona informações mais precisas, auxiliando na tomada de decisões

estratégicas. Este projeto analisará os quatro métodos de custeio mais utilizados: Custo por Absorção, Custo por Processo, Custo Padrão, Custo Variável e Custo Baseado em Atividades (comumente conhecido como ABC).

2.2.1 Custo por absorção

O método do custo por absorção é o mais utilizado já que pode ser utilizado por empresas de praticamente todos os segmentos, pois utiliza todos os custos de produção. De acordo com Iudíibus e Marion (2022) o método de custo por absorção considera todos os custos relacionados à produção, permitindo uma visão completa do custo de cada produto, o que é essencial para a formação de preços e análise da rentabilidade.

Além dos benefícios proporcionados pelo método de custo por absorção, sua ampla adoção pode ser atribuída ao fato de que ele é um dos métodos mais antigos, estando presente desde os primórdios da contabilidade de custos, particularmente durante a Revolução Industrial. Dutra (2017), afirma que esse método surgiu pelo fato de as empresas terem seus custos fixos, isto é, os custos estruturais, independentes do nível de produção efetiva e pela necessidade de cada produto ou serviço gerar uma margem de contribuição positiva para absorver custos e despesas fixos.

Embora tenha sido criado com o intuito de auxiliar as indústrias, esse método se consolidou no mercado sendo utilizado por muitas empresas já que promove uma visão ampla dos custos operacionais. Segundo Schroeder, Clark e Cathey (2013), embora o custo por absorção tenha se consolidado como um método padrão, ele foi criado em um contexto histórico no qual a alocação de custos indiretos tornou-se uma necessidade. Inicialmente, esse modelo envolvia a atribuição de todos os custos de produção aos bens manufaturados e foi adotado pelas empresas com o objetivo de padronizar a maneira como os custos eram registrados e reportados.

Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo (USP) e publicada na Revista de Administração de Empresas em 2023, o custo por absorção ainda é utilizado por 53% das empresas prestadoras de serviços. Esse dado reflete a continuidade do uso desse método, que se mantém popular devido à sua praticidade na alocação de custos e à abrangência dos dados que ele contempla.

Embora o método de custeio por absorção seja amplamente utilizado e ofereça benefícios consideráveis, ele apresenta algumas desvantagens importantes. Uma delas é a dificuldade de análise da rentabilidade por produto, uma vez que todos os custos fixos são alocados igualmente entre os produtos, sem considerar a real relação de consumo desses custos por cada item. Além disso, essa alocação pode levar a uma produção excessiva, pois quanto mais unidades são produzidas, menor se torna o custo unitário, o que pode criar uma falsa impressão de eficiência. Isso pode resultar em uma oferta superior à demanda, acarretando custos adicionais para manter estoques elevados, desperdício de recursos e maior risco de perdas. Por fim, outro ponto negativo é que o método pode levar o gestor a concentrar-se excessivamente nos custos fixos, negligenciando os custos variáveis, que são mais flexíveis e passíveis de ajustes no curto prazo. Isso impede uma ação rápida para melhorar a lucratividade, já que os custos fixos, em sua maioria, não podem ser alterados facilmente no curto prazo.

Apesar das desvantagens, o método de custeio por absorção, quando bem aplicado, consegue alcançar seu objetivo de oferecer uma visão abrangente e precisa do custo de produção. Ele garante que todos os custos sejam refletidos no preço dos produtos, atendendo simultaneamente às exigências contábeis e fiscais. Como destacam McLaney e Atrill (2020), o custeio por absorção é essencial para realizar uma análise detalhada dos custos de produção, além de gerar informações financeiras que cumprem com as obrigações legais e fiscais, sendo crucial para empresas que buscam assegurar precisão em suas demonstrações de resultados.

2.2.2 Custo por processo

O custeio por processo é um método de apuração de custos empregado em empresas que produzem bens ou serviços de maneira contínua e homogênea. Nesse sistema, os custos são acumulados por processo de produção e, em seguida, distribuídos igualmente entre as unidades produzidas. Esse modelo permite uma avaliação precisa dos custos de produção e facilita a análise da rentabilidade em processos contínuos. O custeio por processo é especialmente adequado para empresas que operam com produção contínua e produtos homogêneos, como indústrias de cimento, papel, petróleo, entre outras.

Neste sistema, os custos são geralmente apropriados por departamento ou seção, com base no consumo de recursos e nas horas trabalhadas. Assim, os custos totais de cada departamento no período são divididos pela quantidade de produtos fabricados, resultando no custo unitário. Esse valor é então transferido para o departamento seguinte e, por fim, alocado ao estoque de produtos acabados. Através desse método, é possível apurar o custo dos produtos em processamento ou em elaboração a qualquer momento, proporcionando uma visão clara do progresso da produção.

As principais vantagens desse método de custeio são diversas e estratégicas. Primeiramente, ele oferece um controle eficaz da produção, pois ao separar os custos por departamento, proporciona uma visão mais ampla do processo produtivo. Isso auxilia o gestor a identificar pontos de ineficiência, permitindo-lhe tomar decisões mais informadas para otimizar o desempenho e reduzir custos. Outra vantagem significativa é a facilidade no cálculo do custo unitário. Como os custos totais de cada processo são divididos pela quantidade de unidades produzidas, o cálculo se torna mais simplificado, sendo essencial para a precificação adequada e para a análise da rentabilidade. Além disso, o método permite o acompanhamento contínuo dos produtos em processamento ou em elaboração, oferecendo uma visão precisa dos custos acumulados em cada estágio do processo. Esse acompanhamento detalhado possibilita a avaliação dos custos dos produtos a qualquer momento, proporcionando maior flexibilidade e controle sobre a produção.

Por outro lado, o método de custeio por processo apresenta algumas desvantagens. Uma delas é a falta de flexibilidade em processos complexos, já que não reflete com precisão as variações nos custos de diferentes produtos, dificultando a análise individual da rentabilidade de cada item. Outra limitação é a grande necessidade de dados e registros detalhados para controlar e alocar os custos ao longo das diversas etapas da produção. Isso exige investimentos significativos em sistemas de controle de custos mais avançados, o que pode tornar o método inviável para muitas empresas de pequeno porte. Além disso, por ser mais adequado a processos longos e contínuos, esse sistema pode ser menos eficiente em situações que demandam decisões rápidas, como ajustes na produção devido a mudanças na demanda, já que oferece menos precisão e flexibilidade em comparação com outros métodos.

Com essas características o custeio por processo tem a sua utilização mais limitada para indústrias que produzem em grande quantidade e com processo homogêneos. Conforme Kieso, Weygandt e Warfield (2020), o custeio por processo é utilizado para alocar os custos de produção entre as unidades fabricadas em larga escala, assegurando que cada produto receba uma parte proporcional dos custos totais. Esse método se mostra mais eficiente em processos contínuos, especialmente quando os produtos possuem características semelhantes, o que torna a alocação de custos e a precificação mais precisas.

2.2.3 Custeio padrão

O método de custeio padrão se distingue dos demais por operar com custos previamente estabelecidos ou normativos, definidos antes do início da produção. Esses custos são baseados em estimativas detalhadas dos recursos necessários para a fabricação de produtos ou a prestação de serviços. Em outras palavras, a empresa já determina o valor ideal que espera gastar para alcançar o maior rendimento em condições ideais de operação. Esse método se mostra particularmente eficaz em processos produtivos estáveis e bem definidos, pois permite um controle rigoroso e a comparação contínua entre os custos previstos e os reais, facilitando a identificação de variações e a melhoria da eficiência.

Na prática, o método de custeio padrão começa com a definição do custo ideal, um valor calculado pela empresa com base em projeções detalhadas e em dados históricos de processos anteriores. A partir daí, a empresa monitora os custos reais do processo e os compara com os custos estabelecidos. Quando são identificadas variações, o gestor realiza ações corretivas, ajustando as áreas ineficientes com o objetivo de reduzir custos e otimizar a rentabilidade da operação.

O ponto central do método de custeio padrão é o estabelecimento prévio dos custos ideais, o que simplifica consideravelmente o controle financeiro, permitindo a comparação contínua entre os custos esperados e os custos reais. Essa prática oferece aos gestores uma visão clara das áreas de ineficiência, possibilitando a investigação das causas das discrepâncias. De acordo com McLaney e Atrill (2020), o custeio padrão envolve a definição antecipada dos custos, fundamentada em estimativas precisas de materiais, mão de obra e custos indiretos. Esse método não

apenas facilita a análise das variações entre os custos reais e os previstos, mas também contribui para que as empresas monitorem sua eficiência operacional e tomem decisões estratégicas voltadas para a melhoria da rentabilidade.

O método de custeio padrão também se destaca por auxiliar na especificação dos produtos, pois fornece ao gestor uma base sólida sobre os custos de produção, permitindo que ele determine com precisão a margem de lucro desejada e, a partir disso, chegue a uma especificação mais assertiva. Além disso, esse método possibilita à empresa o acompanhamento contínuo dos custos de produção, facilitando a identificação rápida de qualquer desvio em relação aos valores estimados e permitindo que ajustes sejam feitos de maneira ágil, evitando que custos fora de controle impactem negativamente a operação.

Por concentrar-se excessivamente em manter os custos reais alinhados aos custos ideais, o método de custeio padrão pode apresentar algumas limitações. Ao priorizar apenas o controle dos custos, os gestores podem acabar negligenciando outros aspectos igualmente importantes, como a qualidade do produto, o que, por sua vez, pode afetar as vendas e prejudicar a produtividade da empresa. Ademais, a rigidez desse método é outro ponto crítico, uma vez que os custos estão sujeitos a mudanças imprevisíveis, como aumentos repentinos de preços ou variações inflacionárias. Isso implica que o custeio padrão exige uma revisão constante, o que torna o processo mais trabalhoso e oneroso para a organização.

Como qualquer método de custeio, o custeio padrão apresenta tanto vantagens quanto limitações. Entre as vantagens, destaca-se o fato de que, quando implementado corretamente, oferece uma base sólida para especificação e controle de custos. No entanto, sua rigidez pode se tornar um obstáculo caso não seja ajustado constantemente às mudanças dinâmicas do mercado. Embora o custeio padrão possa trazer inúmeros benefícios para uma organização, suas desvantagens devem ser cuidadosamente avaliadas. Se não forem geridas de forma adequada, essas desvantagens podem comprometer a eficiência da empresa e colocá-la em uma posição de risco, em vez de impulsionar sua lucratividade.

2.2.4 Custo variável

Vartanian (2000) destaca que o método de custeio variável aloca exclusivamente aos objetos de custeio os custos e despesas variáveis, enquanto os custos e despesas fixas são tratados integralmente como despesas do período, sendo lançados diretamente no resultado. Também conhecido como custeio direto ou custeio marginal, esse método atribui ao produto apenas os custos variáveis, tanto diretos quanto indiretos, considerando os custos fixos como despesas operacionais a serem reconhecidas no período em que ocorrem.

Ao concentrar-se nos custos variáveis, o método de custeio variável busca proporcionar uma análise detalhada da lucratividade de produtos, linhas e segmentos, além de identificar os impactos das mudanças nas quantidades produzidas e vendidas, nos preços e nas despesas. Esse enfoque permite uma tomada de decisão mais estratégica, como a adição ou a eliminação de produtos ou linhas de produtos. Embora seja amplamente adotado na contabilidade gerencial, esse método não é aceito para fins fiscais, pois não segue os princípios contábeis geralmente aceitos (PCGA), o que o torna inaplicável para fins de relatórios financeiros oficiais.

O método de custeio variável destaca-se por ter como principal ferramenta de análise a margem de contribuição, que representa a diferença entre a receita líquida e os custos variáveis. Essa métrica é essencial para que os gestores possam avaliar quanto do valor obtido com as vendas está disponível para cobrir os custos fixos e gerar lucro. Conforme Martins (2018), a margem de contribuição é uma ferramenta extremamente útil, pois não atribui custos fixos aos produtos, utilizando exclusivamente o sistema de custeio variável. Dessa forma, considera apenas os custos variáveis, ou seja, aqueles efetivamente relacionados a cada produto. Isso proporciona aos gestores informações mais precisas, evitando erros decorrentes de distorções causadas por rateios arbitrários, já que a margem de contribuição elimina tais inconsistências.

A margem de contribuição desempenha um papel crucial ao ajudar a empresa a identificar quais produtos são mais rentáveis, quais precisam ser descontinuados, quais exigem melhorias em sua produção e quais devem ser retirados de linha. Além disso, ela permite à empresa estabelecer metas de vendas e de produção, assegurando que a receita gerada seja suficiente para cobrir todos os custos fixos. Isso proporciona uma visão clara da viabilidade financeira, evitando prejuízos e garantindo uma gestão mais eficiente e estratégica dos recursos.

A principal desvantagem do método de custeio variável está na dificuldade prática de distinguir com precisão entre custos variáveis e custos fixos. Embora a teoria apresente uma separação clara entre esses dois tipos de custos, a realidade operacional frequentemente revela desafios significativos. Custos que, à primeira vista, parecem fixos podem variar conforme o volume de produção ou outros fatores, tornando o processo de categorização mais complexo. Essa situação pode comprometer a precisão da margem de contribuição, afetando a clareza necessária para decisões financeiras e estratégicas.

Além disso, o método de custeio variável apresenta uma limitação relevante: sua ênfase no curto prazo, uma vez que desconsidera os custos fixos. Essa abordagem pode levar os gestores a subestimar o custo real dos produtos, criando uma percepção distorcida da rentabilidade da empresa e comprometendo o planejamento estratégico de longo prazo.

Considerando esses aspectos, percebe-se que o método de custeio variável é mais frequentemente adotado por empresas com alta variabilidade de produtos, produção em larga escala e elevado volume de custos variáveis. Ele é especialmente útil em setores como o varejo, indústrias alimentícias e moda, onde os altos volumes de produção e as flutuações nos custos variáveis tornam essencial uma avaliação precisa da rentabilidade e um planejamento estratégico mais ágil e focado no curto prazo.

Embora o método não seja utilizado em relatórios contábeis fiscais, ele tem ampla aplicação no âmbito gerencial, funcionando como uma ferramenta eficaz de controle contínuo. Isso possibilita que as empresas monitorem de maneira precisa a relação entre custos variáveis e volume de produção, oferecendo maior flexibilidade e suporte à tomada de decisões estratégicas.

2.2.5 Custo baseado em atividades

O método de Custo Baseado em Atividades (ABC) é um sistema que se baseia na identificação detalhada das atividades realizadas dentro de uma organização e na alocação dos custos dessas atividades aos produtos ou serviços, de acordo com o consumo real de cada um. Conforme Martins (2018), o ABC rastreia os custos para vinculá-los às atividades e, posteriormente, atribui esses valores aos

bens e serviços produzidos em determinado período, reduzindo a arbitrariedade nos rateios e minimizando possíveis distorções.

Essa abordagem proporciona aos gestores uma compreensão mais aprofundada dos custos reais associados a cada atividade, permitindo uma visão mais clara e estratégica do desempenho empresarial. Dessa forma, o Custo ABC transcende sua função como ferramenta técnica, tornando-se um aliado essencial para a gestão. Ele contribui diretamente para a otimização dos processos internos e para uma tomada de decisões mais embasada e assertiva.

O objetivo desse método é gerar informações estratégicas para a tomada de decisões, visando aprimorar a competitividade da empresa. Isso é feito por meio da avaliação precisa das atividades realizadas, utilizando direcionadores de custo para alocar as despesas e custos indiretos de forma realista aos produtos e serviços. Em vez de distribuir os custos de maneira arbitrária, o Custo ABC busca identificar as atividades específicas dentro da organização e compreender como essas atividades contribuem para a formação dos custos. Seu foco principal está nos gastos indiretos, permitindo uma visão mais detalhada e precisa do consumo de recursos.

A utilização do método ABC começa com uma análise detalhada das atividades da empresa, abrangendo todos os setores e processos. Em seguida, realiza-se uma avaliação dos recursos consumidos por cada atividade, alocando-os conforme o grau de utilização. O terceiro passo é alocar os custos aos recursos utilizados, identificando como cada recurso é consumido nas atividades. Na sequência, definem-se os fatores de custo, ou seja, as variáveis que explicam o consumo de recursos e indicam como eles são utilizados pelas atividades da organização. Essa etapa estabelece os critérios de rateio que serão usados para alocar os custos às atividades. O quinto passo consiste em alocar os custos das atividades aos produtos ou serviços com base nos drivers de custo. Após isso, somam-se os custos diretos aos custos indiretos alocados para calcular o custo total de cada produto ou serviço. Por fim, realiza-se uma análise dos custos totais de cada item, identificando os maiores responsáveis pelos custos, e, com essas informações, toma-se decisões estratégicas para melhorar a rentabilidade e a eficiência operacional da empresa.

Os principais benefícios que o sistema ABC pode oferecer incluem a alocação precisa dos custos indiretos, ao identificar as atividades que realmente consomem recursos e distribuir os gastos de forma mais realista. Esse processo, por sua vez, possibilita uma análise mais aprofundada da rentabilidade dos produtos e serviços,

permitindo identificar quais são verdadeiramente lucrativos e quais consomem mais recursos do que geram de receita. Além disso, o ABC oferece suporte fundamental à tomada de decisões estratégicas, ajudando os gestores a estabelecer preços justos e rentáveis, a identificar as áreas mais rentáveis para alocar recursos e a detectar atividades ineficientes que devem ser eliminadas ou aprimoradas, contribuindo assim para a melhoria contínua dos processos e a otimização das operações da organização.

Por outro lado, o método ABC apresenta algumas desvantagens. A principal delas é a complexidade de implementação e o alto custo associado, o que pode torná-lo inviável para pequenas empresas e até mesmo para grandes organizações com uma vasta quantidade de processos e atividades. A implementação pode exigir sistemas de informações sofisticados e treinamentos especializados, resultando em um custo inicial elevado, antes de gerar qualquer retorno para a empresa. Além disso, para que o sistema seja eficaz, é essencial que as informações estejam sempre precisas e atualizadas, o que demanda uma manutenção contínua do sistema, consumindo tanto recursos financeiros quanto tempo. Por fim, uma dificuldade prática do ABC é que, em empresas com muitos processos, pode ser desafiador identificar corretamente as atividades relevantes e os drivers de custo, o que pode resultar em erros na alocação de custos, comprometendo toda a precisão e eficácia do sistema de custeio.

Segundo Esteves, Zouain e Relvas (2011), o custeio ABC oferece uma visão clara de como as atividades de uma empresa consomem seus recursos, evidenciando a eficiência e a eficácia de cada processo. Essa metodologia permite aos gestores analisar minuciosamente o uso de recursos, identificando atividades que não agregam valor à organização. Com isso, é possível aprimorar, reduzir ou até eliminar essas atividades, visando à redução do custo total sem comprometer a qualidade dos produtos.

Além de facilitar a otimização da alocação de recursos, essa abordagem também contribui para o aprimoramento das estratégias de precificação, tornando o custeio ABC uma ferramenta poderosa de gestão. Quando implementado corretamente, esse método oferece aos gestores um entendimento profundo da operação da empresa, possibilitando o fortalecimento de seus pontos fortes e a correção de fragilidades. Apesar de exigir um investimento significativo de tempo e

recursos, os benefícios obtidos justificam amplamente o esforço, consolidando o método como um valioso aliado na busca por eficiência e competitividade.

2.3 ANÁLISE GERENCIAL DOS CUSTOS

Nas economias capitalistas, o lucro é o principal objetivo das empresas, mas ainda é comum que muitos empresários cometam o erro de associá-lo exclusivamente às receitas obtidas. Entretanto, o lucro vai além do que a empresa ganha: ele está diretamente ligado ao equilíbrio entre gerar receita e controlar despesas. A verdadeira eficiência financeira reside na capacidade de maximizar os ganhos enquanto se mantém um rigoroso controle sobre os custos.

Com a constante evolução dos modelos de negócios, essa habilidade torna-se cada vez mais essencial. Em alguns casos, produtos ou serviços podem aparentar ser altamente valiosos para a organização, mas, quando os custos associados à sua produção superam a receita gerada, eles deixam de ser vantajosos, podendo até comprometer a saúde financeira da instituição. Assim, compreender o lucro como resultado de uma gestão equilibrada entre receitas e despesas é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso empresarial.

Assim sendo, é fundamental que os gestores tenham pleno conhecimento não apenas da receita gerada por seus produtos e serviços, mas também dos gastos associados à sua produção. Isso se deve ao fato de que o preço de venda é formulado considerando os custos, juntamente com a margem de lucro desejada, conforme expresso na equação: "Preço de venda = Custo total do produto/serviço + % Margem de lucro". Nesse contexto, a margem de contribuição desempenha um papel crucial, sendo definida como o indicador que identifica a porcentagem de receita que resta após a dedução dos custos e despesas variáveis.

Assim que a margem de contribuição é definida, podemos calcular a quantidade de vendas necessárias para que o montante da receita ultrapasse os custos incorridos na produção e na comercialização dos produtos. Com isso, conseguimos estabelecer o ponto de equilíbrio financeiro. Segundo Bruni (2010), esse ponto representa o faturamento que determinado empreendimento precisa obter para cobrir seus custos.

Nesse encadeamento, observamos que por meio da análise dos custos, os gestores podem estabelecer objetivos cruciais para o sucesso das empresas, tornando essas informações indispensáveis para a operação lucrativa da organização.

e proporcionando aos gestores uma compreensão mais aprofundada do funcionamento da empresa. Isso visa capacitá-los a tomar decisões mais acertadas, visando a maximização dos lucros. A responsabilidade pela geração dessas informações, tanto financeiras quanto não financeiras, recai sobre a contabilidade gerencial.

2.3.1 Evolução da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial começou a ganhar destaque durante a Revolução Industrial, impulsionada pelo crescimento acelerado das grandes empresas no século XVIII e no século XIX. Com a expansão das organizações e a transição para produção em massa, as operações tornaram-se mais complexas, exigindo novas abordagens para o controle eficiente de custos de produção, estoques e recursos. Foi nesse cenário que a contabilidade de custos passou a ser central, proporcionando aos gestores ferramentas precisas para administrar a crescente escala das operações.

Embora a contabilidade gerencial estivesse se firmando como uma ferramenta vital para a gestão interna, a contabilidade financeira ainda dominava o cenário. Seu foco principal era fornecer informações financeiras aos investidores e proprietários, relatando o desempenho da empresa de forma externa. Assim, enquanto a contabilidade financeira se concentrava em registros e relatórios destinados a partes externas, a contabilidade gerencial começava a se consolidar como um suporte crucial para a tomada de decisões estratégicas internas, visando a otimização dos recursos e a maximização da eficiência operacional.

No final do século XIX, com o crescimento das empresas e a diversificação de suas operações, os gestores começaram a perceber a crescente necessidade de informações detalhadas sobre os custos e o desempenho de cada unidade de produção e departamento. Foi nesse contexto que a contabilidade de custos, uma das primeiras formas de contabilidade gerencial, passou a se expandir. Ela se concentrou no rastreamento minucioso dos custos de produção, com o objetivo de fornecer dados essenciais para a tomada de decisões estratégicas, como definição de preços, controle de volumes de produção e aprimoramento da eficiência operacional.

A contabilidade gerencial moderna começou a se firmar no início do século XX, à medida que as empresas enfrentavam a necessidade de adotar métodos mais

avançados para tomar decisões estratégicas em um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo. A contabilidade de custos se expandiu, incorporando novas abordagens, como a distinção entre custos fixos e variáveis, com o objetivo de entender melhor os custos em diferentes níveis de produção e como essas variações impactavam a rentabilidade das operações.

Um marco importante nessa evolução foi o trabalho de Frederick Taylor, no início do século XX, com o desenvolvimento do seu sistema de administração científica. Taylor foi um dos pioneiros ao aplicar princípios científicos à gestão, priorizando a eficiência na produção e o controle de custos, conceitos que, mais tarde, influenciariam profundamente as práticas de contabilidade gerencial.

Nas décadas de 1920 e 1930, a contabilidade gerencial experimentou uma expansão significativa, marcando uma transição crucial para métodos mais sofisticados, como a elaboração de orçamentos, a análise de custo-volume-lucro e o planejamento financeiro. Esse período foi fundamental para o desenvolvimento de técnicas que, até hoje, são amplamente utilizadas na prática contábil, como o cálculo da margem de contribuição. Nesse contexto, a contabilidade gerencial passou a ser reconhecida como uma função estratégica, à medida que ferramentas como a análise de custo-volume-lucro e o planejamento orçamentário foram integradas à gestão das empresas. Essas metodologias permitiram uma compreensão mais clara sobre a rentabilidade e a eficiência das operações, proporcionando uma base sólida para decisões mais informadas e eficazes.

Entre as décadas de 1950 e 1980, a contabilidade gerencial passou a abranger também o planejamento estratégico e a análise de desempenho. A contabilidade gerencial estratégica buscava combinar as técnicas de contabilidade de custos com as decisões de longo prazo, alinhando as estratégias empresariais às operações cotidianas. Nesse período, foi introduzido o modelo de custeio baseado em atividades (ABC - Activity-Based Costing), que ofereceu uma maneira mais precisa de alocar custos indiretos e despesas gerais, atendendo à crescente demanda por informações detalhadas e apoiando uma gestão mais eficiente.

Com a globalização e a transformação digital nas últimas décadas, a contabilidade gerencial passou por uma evolução significativa, incorporando novas ferramentas e tecnologias, como softwares de planejamento e análise financeira (como ERPs e sistemas de Business Intelligence) e métodos avançados de análise de dados. A contabilidade gerencial contemporânea deixou de se restringir ao controle

de custos, ampliando seu escopo para incluir a avaliação de desempenho financeiro, a gestão de riscos e a contribuição para decisões estratégicas, que envolvem áreas como inovação, gestão de projetos, análise de mercado e sustentabilidade.

Ao longo do tempo, a contabilidade gerencial tem se adaptado às novas condições enfrentadas pelas empresas, evoluindo constantemente para oferecer suporte em diversas áreas e auxiliar na busca por um dos principais objetivos organizacionais: a melhoria da lucratividade. Garrison, Noreen e Brewer (2017) destacam que a contabilidade gerencial moderna superou o foco exclusivo no controle de custos. Hoje, ela integra ferramentas analíticas avançadas, como sistemas ERP e Business Intelligence, proporcionando aos gestores a capacidade de tomar decisões mais informadas e estratégicas, essenciais para navegar em um ambiente de negócios globalizado e em constante transformação.

2.3.2 O papel da contabilidade gerencial na gestão contemporânea

A contabilidade gerencial, hoje, vai além da simples contabilização de dados, sendo uma ferramenta estratégica essencial para o planejamento, controle e melhoria do desempenho organizacional. Ela auxilia os gestores na gestão financeira, controle de custos, especificação, avaliação de investimentos e análise de rentabilidade, além de ser crucial para o controle orçamentário, garantindo que as empresas se mantenham dentro de seus limites financeiros e alinhadas com seus objetivos. Em um ambiente dinâmico e competitivo, a contabilidade gerencial também apoia a implementação de práticas de governança corporativa e a análise de riscos, cenários e oportunidades, proporcionando uma visão abrangente e estratégica do negócio.

De acordo com Atkinson e Messy (2012), a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial como a ligação entre os dados financeiros e a gestão eficaz, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Por sua vez, Crepaldi e Crepaldi (2018) ressaltam que os relatórios gerenciais e financeiros auxiliam no processo de gestão, no avanço competitivo, criando inclusive vantagens no mercado em que a empresa está inserida.

Assim, é evidente que a contabilidade gerencial vai muito além de sua função tradicional de registrar dados financeiros, tornando-se um pilar estratégico fundamental para o sucesso organizacional. Além de contribuir no planejamento

financeiro e no controle de custos, ela oferece uma análise detalhada dos custos diretos e indiretos, permitindo uma gestão mais eficiente e otimizada dos recursos. Sua influência se estende ao apoiar decisões estratégicas por meio da interpretação de indicadores de desempenho, como rentabilidade e liquidez, e ao facilitar a projeção de cenários futuros, além de fornecer uma avaliação criteriosa de investimentos.

Com um forte foco em governança corporativa, a contabilidade gerencial assegura o cumprimento das regulamentações e promove a transparência nas decisões financeiras, fortalecendo a confiança da empresa perante investidores e outros stakeholders. Ela também estimula a colaboração entre diferentes áreas, fornecendo dados valiosos que aprimoram a tomada de decisões em setores como marketing, produção e recursos humanos. Ao oferecer uma visão estratégica mais ampla, a contabilidade gerencial não só orienta o planejamento e o controle, mas também desempenha um papel crucial no ajuste contínuo das estratégias empresariais, garantindo que elas estejam sempre alinhadas às mudanças do mercado e aos objetivos da organização.

No entanto, apesar do potencial benefício, muitas empresas ainda não fazem uso adequado dessa ferramenta. Como resultado, vemos um número significativo de empresas fechando suas portas prematuramente, enfrentando desafios como crise econômica, alta carga tributária, forte concorrência, má gestão de recursos e decisões equivocadas. Esses são fatores que poderiam, em grande parte, ser corrigidos se os gestores tivessem acesso às informações geradas por uma contabilidade gerencial eficaz, capacitando-os a enfrentar tais adversidades e evitar o fechamento prematuro da empresa.

Para alcançar uma gestão eficaz da contabilidade gerencial, a empresa pode adotar diversas estratégias voltadas para o controle e otimização de custos. Uma das primeiras ações é a definição clara dos custos, permitindo à organização visualizar de maneira precisa como os recursos estão sendo alocados. Isso possibilita a relação entre os custos e a produção ou vendas, facilitando a precificação e o ajuste do volume de produção conforme o comportamento dos custos. Além disso, o planejamento e análise de cenários são fundamentais: é essencial que a empresa tenha planos de contingência para custos inesperados, como variações nos preços de matérias-primas ou flutuações cambiais, protegendo assim sua margem de lucro em um ambiente econômico instável. A simulação de diferentes cenários permite antecipar como alterações nos custos de produção ou nas condições de mercado podem impactar a

rentabilidade, ajustando as estratégias de custos de forma proativa. Por fim, o treinamento contínuo dos colaboradores é uma estratégia eficaz, pois equipes bem-preparadas se tornam mais produtivas, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência, o que resulta em custos mais baixos e maior desempenho organizacional.

Além das estratégias mencionadas, outras práticas podem ser fundamentais para uma gestão eficiente da contabilidade gerencial. O controle de estoque e logística é uma delas: manter excessos de estoque resulta em elevados custos de armazenagem, enquanto a otimização das rotas de transporte e o melhor aproveitamento das cargas podem reduzir significativamente as despesas operacionais. Outra ação essencial é a revisão periódica de preços e modelos de receita, pois o gestor deve recalcular os preços de venda com frequência para garantir que cubram os custos fixos e assegurem a margem de lucro desejada. Um estudo detalhado sobre os segmentos de clientes também pode revelar os públicos mais lucrativos, permitindo estratégias mais eficazes de atração e retenção. Por fim, a precificação dinâmica se apresenta como uma ferramenta estratégica, permitindo que a empresa se ajuste com agilidade às flutuações da demanda, da concorrência e dos custos variáveis, maximizando a receita sem comprometer a produtividade.

Para colocar essas estratégias em prática, a empresa pode contar com diversas ferramentas de gestão. Uma delas é a análise custo-volume-lucro (C-V-L), que auxilia a compreender como as variações nos custos fixos, custos variáveis e no volume de vendas impactam a lucratividade. Essa ferramenta é particularmente útil para calcular o ponto de equilíbrio e tomar decisões informadas sobre preços, produção e mix de produtos. Outra ferramenta essencial é o orçamento flexível, que se adapta automaticamente aos diferentes níveis de produção ou vendas. Ele facilita a análise de variações, permitindo comparar o desempenho real com o planejado, com base em diferentes cenários de atividade. Por fim, o gráfico de Pareto (80/20) é uma análise que identifica os 20% de atividades, produtos ou clientes responsáveis por 80% dos custos e lucros. Essa ferramenta se revela valiosa para a gestão de custos, pois permite concentrar esforços na otimização das áreas de maior impacto, maximizando os resultados.

Assim, fica claro que existem diversas ferramentas e estratégias que podem ser adotadas por empresas de diferentes tamanhos para garantir uma análise gerencial eficaz, promovendo um funcionamento otimizado e alta lucratividade. De acordo com a Deloitte Insights (2023), em um ambiente empresarial cada vez mais

complexo e competitivo, a análise gerencial deixou de ser uma exclusividade das grandes empresas. Pequenas e médias empresas também podem se beneficiar de uma abordagem estruturada, que vai além da contabilidade tradicional. Ferramentas como análise de custos, fluxos de caixa e projeção de cenários fornecem insights valiosos, permitindo uma tomada de decisões mais assertiva e ágil.

3 METODOLOGIA

Nessa seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos necessários para a realização desta pesquisa, destacando-se o tipo e a natureza da pesquisa e, em seguida, caracterizando-se os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com o intuito de gerar conhecimentos práticos que auxiliem os gestores de salões de beleza a otimizar seus empreendimentos de maneira eficaz. Conforme Lima e Souza (2022), a pesquisa aplicada é voltada para a resolução prática e inovadora de problemas, tratando a comunidade participante como um sujeito ativo ao longo de todo o processo, inclusive nas decisões tomadas durante a pesquisa.

Para alcançar esse objetivo, será realizada uma combinação entre dados qualitativos e quantitativos. A coleta qualitativa será feita por meio de entrevistas, nas quais serão investigadas as percepções dos gestores sobre o controle de custos e as decisões financeiras. Os dados qualitativos proporcionam descrições detalhadas, permitindo uma compreensão mais profunda dos contextos e das perspectivas dos participantes. Esses dados são essenciais para explorar fenômenos de maneira abrangente, superando as limitações que os números, por si só, podem impor.

Os dados quantitativos, por sua vez, são caracterizados pela objetividade e pela possibilidade de análise por meio de técnicas estatísticas, o que permite a generalização dos resultados e a identificação das relações entre variáveis. Nesse contexto, a coleta de dados quantitativos será realizada por meio de planilhas de controle e um diário de campo, os quais fornecerão informações numéricas essenciais para uma análise estatística detalhada dos custos nos salões de beleza.

Dada a disponibilidade das informações, foi utilizada a técnica da amostra por conveniência, uma abordagem de amostragem não probabilística na qual os indivíduos ou elementos são selecionados de acordo com a facilidade de acesso, disponibilidade ou proximidade do pesquisador.

Os procedimentos adotados, que dependem das informações fornecidas pelas proprietárias, caracterizam esta pesquisa como um estudo de caso. Segundo Yin

(2014), um estudo de caso é uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo de maneira profunda e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Esse método é especialmente eficaz para a compreensão de contextos únicos e complexos, permitindo uma análise detalhada e precisa.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, optou-se pela realização de uma entrevista semiestruturada, uma vez que esse formato oferece flexibilidade para explorar temas e questões que possam surgir ao longo da conversa. A entrevista foi cuidadosamente direcionada para uma abordagem gerencial, com o objetivo de compreender a visão das empreendedoras sobre tópicos como precificação, os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão implementadas. Além da entrevista, outro instrumento adotado foi a pesquisa documental referente ao mês de agosto de 2024, observou-se as planilhas de controle e registros administrativos e financeiro que as funcionárias do salão realizam mensalmente, já que por se tratar de dados confidenciais não é possível obter diretamente. Por fim, empregou-se o diário de campo com o intuito registrar e monitorar as atividades desempenhadas pelos salões de beleza ao longo do período de observação, oferecendo uma visão detalhada e sistemática da operação diária dos estabelecimentos.

Todos os procedimentos metodológicos adotados foram cuidadosamente planejados para que suas aplicações não se restrinjam apenas ao estabelecimento analisado. Dessa forma, esses procedimentos podem servir como uma valiosa ferramenta para auxiliar novos gestores que desejam iniciar seus empreendimentos, assim como para empresas já estabelecidas no mercado que buscam aprimorar sua lucratividade.

Apresentaram-se as respostas fornecidas pela gestora, com foco no salão Alpha, nomeado assim para fins desta pesquisa. A entrevista seguiu um conjunto de perguntas pré-definidas; contudo, ao longo da conversa, o roteiro foi ajustado à medida que o entendimento sobre a realidade da empresa se aprofundava, permitindo uma análise mais detalhada de suas operações. Adicionalmente, foram apresentados os dados coletados durante as visitas realizadas, devidamente autorizadas pela proprietária, detalhando os custos dos serviços oferecidos pelo salão, com uma separação clara entre despesas fixas e variáveis.

Após a apresentação dos dados, foi realizada uma análise minuciosa das informações, evidenciando os pontos fortes e identificando as áreas que necessitam de melhorias no estabelecimento. Por fim, elaborou-se um levantamento abrangente das informações coletadas e das respostas fornecidas pela gestora, com o objetivo de discutir as estratégias mais eficazes que o salão pode adotar para potencializar sua lucratividade.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A proprietária do salão Alpha iniciou a entrevista mencionando que não procurou o auxílio de um profissional contábil ao iniciar seu empreendimento, contando apenas com o apoio de seu cônjuge. Embora ele fosse da área contábil, sua especialização era voltada para o setor pessoal, o que limitava seu conhecimento sobre as áreas administrativas e de custos. Mesmo sem experiência na gestão administrativa, ela não via a necessidade de contratar um contador e desconhecia os benefícios que a contabilidade pode oferecer às empresas. Ainda afirmou que considerava a contabilidade um recurso exclusivo para estabelecimentos de grande porte, enxergando-a como um gasto desnecessário para o seu negócio.

Em relação à formação de preços, a gestora relatou que, inicialmente, realizou uma pesquisa de mercado para definir valores semelhantes aos praticados pelos salões concorrentes. No entanto, explicou que o preço dos serviços é determinado principalmente com base no custo dos produtos utilizados, adicionando uma margem de 20% de lucro sobre cada serviço.

Adentrando na parte operacional do salão, a gestora compartilhou os gastos periódicos do estabelecimento, destacando que os principais custos envolvem o aluguel, uma vez que optou por um local amplo, que, além de abrigar o salão, serviu também como residência de uma das sócias. Além disso, mencionou que a carga tributária figura entre os maiores gastos do negócio. Por fim, relatou que sempre optou por registrar suas funcionárias como autônomas, mas algumas delas, aproveitando-se da flexibilidade dessa modalidade, não cumpriam com as regras de forma rigorosa. Esse comportamento prejudicava o salão, com atrasos frequentes ou até ausências, o que resultava na perda de clientes pela falta de mão de obra. Como consequência, o gasto com salários se tornou um dos maiores custos do salão, sem trazer o retorno esperado, e muitas vezes, gerando prejuízos financeiros.

Ao ser questionada sobre as estratégias adotadas para reduzir os gastos, a gestora explicou que realiza pesquisas de mercado constantes e negocia com os fornecedores em busca de preços mais competitivos. Além disso, a gestora implementou o uso de medidores para monitorar a utilização dos serviços, com o objetivo de evitar desperdícios e promover uma gestão financeira mais eficiente.

Os gastos foram cuidadosamente tabelados e classificados conforme seu tipo e natureza, conforme as tabelas 1 e 2. O objetivo dessa organização foi auxiliar na

análise da gestora, proporcionando uma visão mais clara e precisa da realidade financeira do salão. Dessa forma, as demonstrações contábeis tornam-se mais fidedignas, permitindo à empresária um acompanhamento detalhado da operacionalidade da empresa, facilitando a tomada de decisões estratégicas e financeiras.

Quadro 1: Classificação dos custos.

CUSTOS	
DESCRÍÇÃO	TIPO
SALÁRIO DAS CABELELEIRAS	VARIÁVEL
PRODUTOS	VARIÁVEL
MATERIAL DE CONSUMO	VARIÁVEL
EQUIPAMENTO E MANUT	VARIÁVEL

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2: Classificação das despesas.

DESPESAS		
DESCRÍÇÃO	NATUREZA	TIPO
MATERIAL DE LIMPEZA	OPERACIONAL	VARIÁVEL
SALÁRIO DO ADMINISTRATIVO	OPERACIONAL	FIXO
EMPRÉSTIMOS	FINANCEIRA	FIXO
TELEFONE/INTERNET	OPERACIONAL	FIXO
DESCONTOS	FINANCEIRA	VARIÁVEL
ÁGUA	OPERACIONAL	FIXO
TAXAS E IMPOSTOS	TRIBUTÁRIA	FIXO
ENERGIA	OPERACIONAL	FIXO
ALUGUEL	OPERACIONAL	FIXO
COMISSÕES	OPERACIONAL	VARIÁVEL

Fonte: Elaboração própria.

Após a classificação dos gastos, todos os custos referentes ao mês analisado foram devidamente registrados, com destaque para o valor do aluguel, que representa cerca de 33% dos custos fixos e 25% do total das despesas do salão. Esse dado corrobora a afirmação de que o aluguel é um dos principais custos fixos do estabelecimento. Além disso, é relevante notar que os gastos fixos superam consideravelmente os gastos variáveis, o que dificulta a realização de ajustes para melhorar a lucratividade do salão, uma vez que os custos fixos são mais difíceis de serem reduzidos.

Considerando que os custos fixos representam uma parte significativa no salão Alpha, eles não podem ser ignorados na análise financeira. Isso torna o método de

custeio variável inadequado, pois poderia levar a uma falsa impressão de lucros mais altos do que a realidade. Além disso, o método de custeio por departamento também não seria viável, já que as cabeleireiras não se limitam a realizar apenas um tipo de serviço, o que impede a criação de departamentos no salão. Dessa forma, os custos devem ser analisados com base nos serviços prestados, e não em departamentos ou processos específicos.

O custeio padrão não seria uma solução viável para um salão de beleza, principalmente devido à natureza sazonal desse tipo de estabelecimento. Os salões experimentam variações significativas na demanda, com períodos de alta procura e outros de menor movimento, influenciados por fatores externos como casamentos, festas, formaturas, entre outros eventos. Além disso, por lidarem com serviços que envolvem aspectos físicos e personalizados, torna-se desafiador prever com precisão a quantidade de produtos e o tempo necessário para cada atendimento, uma vez que esses fatores variam consideravelmente de cliente para cliente. Dessa forma, o custeio padrão não consegue capturar essas nuances, comprometendo a adequação e a eficácia do processo.

O custeio por absorção também não se apresenta como uma opção viável, devido à grande diversidade de serviços oferecidos pelo salão. Esse método carece de flexibilidade, pois distribui os custos de maneira uniforme, sem considerar as particularidades de cada serviço. Cada atendimento envolve custos fixos e variáveis distintos, e, ao adotar esse modelo, o gestor perde a capacidade de realizar uma análise detalhada de tais custos, o que dificulta a tomada de decisões estratégicas para otimizar a lucratividade. Além disso, o custeio por absorção não leva em conta as flutuações de demanda, que são típicas em um salão de beleza, tornando-se ainda mais inadequado devido à natureza sazonal do negócio. Isso pode resultar em uma alocação imprecisa dos custos e afetar a precificação dos serviços, distorcendo a realidade do salão em diferentes períodos do ano.

Dessa forma, considerando a natureza dinâmica dos salões de beleza, optou-se pelo método de custeio baseado em atividades (ABC), que se adequa perfeitamente às particularidades desse tipo de negócio. Os salões realizam atividades com características e custos próprios, e o ABC permite que esses custos sejam atribuídos diretamente às atividades que os geram, garantindo uma alocação mais justa e precisa dos recursos. Com isso, é possível refletir fielmente o custo real de cada serviço. Além disso, o método ABC oferece flexibilidade para se adaptar à

sazonalidade e variação da demanda, ajustando preços e recursos de maneira estratégica para maximizar os lucros durante os períodos de maior movimento e controlar os custos em épocas de baixa demanda.

Após a análise detalhada dos gastos do Salão Alpha, procedeu-se com a avaliação das receitas, com o objetivo de compreender melhor os ganhos do estabelecimento. Essa análise visou fornecer uma visão clara sobre as fontes de receita, permitindo identificar padrões de lucratividade e áreas que possam ser otimizadas para maximizar os resultados financeiros do salão.

Tabela 1: Receita.

RECEITA			
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR	%
DEPILAÇÃO	41	R\$ 4.019,00	24%
PROGRESSIVA	2	R\$ 430,00	3%
CORTE	10	R\$ 950,00	6%
ESCOVA	39	R\$ 1.751,00	11%
COLORAÇÃO	27	R\$ 3.305,00	20%
MANICURE E PEDICURE	45	R\$ 2.290,00	14%
MECHA	10	R\$ 3.050,00	18%
HIDRATAÇÃO	9	R\$ 870,00	5%
RECEITA TOTAL	183	R\$ 16.665,00	100%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme a tabela 1, observa-se que o serviço mais realizado durante o mês de análise foi o de manicure e pedicure. O serviço que gerou o maior ganho foi a depilação, enquanto a mecha se destacou por apresentar o maior ganho unitário. Com base nesses dados, optou-se por realizar uma análise mais aprofundada sobre a verdadeira lucratividade de cada um desses serviços, com o objetivo de entender seu impacto financeiro para a empresa e identificar oportunidades de maximizar os lucros.

Primeiramente, foram registrados todos os custos necessários para a realização dos três serviços: depilação, mechas e manicure e pedicure. Após esse levantamento, os custos foram devidamente classificados e alocados com precisão a cada um desses serviços, conforme as tabelas 2, 3 e 4.

Tabela 2: Cálculo do gasto unitário do serviço de depilação.

DEPILAÇÃO					
GASTO	QTD UNIT	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR UNIT	QTD TOTAL	VALOR TOTAL
CERA	20	GRAMAS	R\$ 1,24	1000	R\$ 62,00
EMULSÃO	4	MILITROS	R\$ 0,28	200	R\$ 14,00
ÁGUA	4	GRAMAS	R\$ 0,54	200	R\$ 27,00
GEL	4	GRAMAS	R\$ 0,28	200	R\$ 14,00
LENÇOL DESCARTÁVEL	1	UNIDADE	R\$ 1,10	200	R\$ 220,00
MÃO DE OBRA	0,5	HORAS	R\$ 16,14	44	R\$ 1.420,00
TOTAL GASTO UNITÁRIO					R\$ 19,58

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3: Cálculo do gasto unitário do serviço de mechas.

MECHAS					
GASTO	QTD UNIT	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR UNIT	QTD TOTAL	VALOR TOTAL
PÓ DESCOLORANTE	155	GRAMAS	R\$ 54,25	400	R\$ 140,00
AGUA OXIGENADA	310	MILITROS	R\$ 13,95	1000	R\$ 45,00
TONALIZANTE	25	GRAMAS	R\$ 10,00	50	R\$ 20,00
EMULSÃO	50	MILITROS	R\$ 2,25	1000	R\$ 45,00
SHAMPOO	20	MILITROS	R\$ 1,00	1000	R\$ 50,00
CREME	10	MILITROS	R\$ 0,50	1000	R\$ 50,00
MASCÁRA	10	GRAMAS	R\$ 2,67	300	R\$ 80,00
TRABALHO FUNCIONÁRIA	3	HORAS	R\$ 96,27	44	R\$ 1.412,00
GEL	50	MILITROS	R\$ 0,70	1000	R\$ 14,00
TOTAL GASTO UNITÁRIO					R\$ 181,59

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4: Cálculo do gasto unitário do serviço de manicure e pedicure.

MANICURE E PEDICURE					
GASTO	QTD UNIT	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR UNIT	QTD TOTAL	VALOR TOTAL
ESMALTE	3	ML	R\$ 0,80	30	R\$ 8,00
ALGODÃO	3	G	R\$ 0,26	300	R\$ 26,00
ACETONA	2	ML	R\$ 0,12	200	R\$ 12,00
CREME	0,5	G	R\$ 0,01	1000	R 13,00
ÓLEO SECANTE	20	PINCELADA	R\$ 5,00	20	R\$ 5,00
SPAY	2	JATO	R\$ 0,05	500	36 R\$ 13,00
TRABALHO FUNCIONÁRIO	1,33	HORAS	R\$ 42,92	44	R\$ 1.420,00
LIXA	1	UNIDADE	R\$ 0,16	50	R\$ 8,00
LUVA	1	UNIDADE	R\$ 0,07	100	R\$ 7,20
TOTAL GASTO UNITÁRIO					R\$ 49,39

Fonte: Elaboração própria.

As informações apresentadas nas tabelas 2, 3 e 4 foram coletadas por meio de medidores utilizados pela gestora, que serve para controlar o consumo dos produtos e evitar desperdícios. Além disso, os valores dos produtos foram obtidos a partir das notas fiscais arquivadas pela administração da empresa, com o objetivo de garantir um controle eficiente dos gastos.

A partir dos dados coletados, é possível observar que o serviço de mecha apresenta o maior custo unitário, o que justifica seu preço mais elevado no estabelecimento. Vale destacar, ainda, que, embora a mecha seja o serviço que mais gerou receita, a depilação se destaca por apresentar um custo médio relativamente baixo.

Os custos foram distribuídos de forma proporcional, levando em consideração as horas totais trabalhadas pelas funcionárias em relação ao tempo dedicado a cada serviço. Quanto aos produtos, a alocação foi feita com base na proporção entre o valor total de cada item e a quantidade utilizada em cada procedimento.

Após a atribuição de todos os custos, procedeu-se ao cálculo da margem de contribuição, tanto de forma geral quanto por unidade, para cada um desses serviços, utilizando as seguintes fórmulas: “MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO = RECEITA LÍQUIDA – CUSTOS VARIÁVEIS” e “MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNIDADE = PREÇO DO SERVIÇO UNITÁRIO – CUSTO ÚNITÁRIO”.

Tabela 5: Cálculo da margem de contribuição do serviço de mechas.

MECHA	
RECEITA UNITÁRIA	R\$ 305,00
CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIA	R\$ 181,59
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA	R\$ 123,41
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	R\$ 1.234,11

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6: Cálculo da margem de contribuição do serviço de manicure e pedicure.

MANICURE E PEDICURE	
RECEITA UNITÁRIA	R\$ 50,89
CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIA	R\$ 49,39
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA	R\$ 1,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	R\$ 67,30

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7: Cálculo da margem de contribuição do serviço de depilação.

DEPILAÇÃO	
RECEITA UNITÁRIA	R\$ 98,02
CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIA	R\$ 19,58
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA	R\$ 78,45
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	R\$ 3.216,37

Fonte 9: Elaboração própria.

Observa-se que tanto o serviço de depilação quanto o de mechas apresentam excelentes margens de contribuição. No entanto, o serviço de mechas, embora tenha o maior valor, se destaca pela maior margem de contribuição, o que evidencia a habilidade da gestora em controlar eficientemente os custos. Por outro lado, a depilação se mantém como o serviço mais lucrativo do salão, especialmente considerando o tempo médio de execução de apenas 30 minutos, conforme mostrado na Tabela 2. Já o serviço de mechas requer um tempo médio de 3 horas, o que, ao comparar os tempos de execução, revela que a depilação gera lucros significativamente mais elevados para o estabelecimento, em um mesmo intervalo de tempo.

Em contrapartida, embora o serviço de manicure e pedicure seja o mais realizado, apresenta uma margem de contribuição bastante baixa. No entanto, ele ainda gera um bom retorno financeiro para a empresa de forma indireta, uma vez que

é um serviço complementar. Ele atrai clientes para o estabelecimento, muitas das quais acabam se interessando por outros serviços mais rentáveis. Além disso, foi observado que esse serviço raramente é realizado de forma isolada; na maioria das vezes, as clientes optam por aproveitar o tempo no salão para realizar outros tratamentos. A duração relativamente curta da manicure e pedicure também contribui para que as clientes retornem com mais frequência, o que, por sua vez, favorece o aumento das oportunidades de vendas de outros serviços.

Ao analisar o desempenho geral da empresa, conforme demonstrado na tabela 8, é possível observar que a empresa apresenta um bom lucro bruto em relação à receita líquida, com os custos sendo bem controlados. De acordo com pesquisa realizada por Flyerp (2023), o percentual ideal de custos é de aproximadamente 30% do faturamento total. No entanto, as despesas são relativamente elevadas em comparação com a receita, resultando em um lucro líquido de apenas 3,48% sobre a receita bruta. Essa margem de lucro é considerada baixa, visto que, segundo o Sebrae (2023), a margem ideal para empresas de serviços é de 20%.

Tabela 8: Demonstração do resultado do exercício.

DRE	
RECEITA BRUTA	R\$ 16.665,00
(-)DEDUÇÃO DA RECEITA	R\$ 113,00
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 16.552,00
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	R\$ 3.494,99
LUCRO BRUTO	R\$ 13.057,01
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 11.071,26
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 1.985,75
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 1.405,00
LUCRO LIQUIDO	R\$ 580,75

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a demonstração do resultado do exercício do estabelecimento, observa-se que, apesar de alguns serviços apresentarem boas margens de contribuição, os custos fixos são bastante elevados, representando 66% da receita bruta total, o que dificulta a obtenção de lucros significativos. Isso evidencia a necessidade de aumentar a receita, atraindo um maior número de clientes. Ao compartilhar essa análise com a gestora, ela explicou que, para reverter a queda no fluxo de clientes nos últimos anos, está investindo em estratégias de marketing, como

campanhas publicitárias nas redes sociais, incluindo Facebook e Instagram, além de lançar promoções atrativas para estimular os clientes a optarem pelos serviços oferecidos.

É importante destacar que as despesas financeiras e o valor do aluguel têm um impacto significativo na lucratividade da empresa. Esses gastos poderiam ser evitados ou, pelo menos, reduzidos. Por exemplo, o custo com empréstimos provavelmente não seria necessário caso o salão tivesse mantido uma reserva de lucros para ser utilizada em momentos de necessidade. Além disso, embora um espaço amplo e bem decorado possa atrair clientes, neste caso, o número de clientes gerado por esse ambiente ainda não compensa a despesa com o aluguel.

Em relação às clientes, a gestora explicou que, embora o número de clientes fosse significativamente maior, a empresa enfrentou uma perda considerável, causada principalmente pela qualidade insatisfatória da mão de obra e pelos efeitos da pandemia de COVID-19. Esses fatores levaram muitos clientes a procurar outros salões, o que resultou em uma redução expressiva na receita. Como consequência, o salão teve que reduzir a equipe, cortar investimentos, buscar novos fornecedores e até suspender alguns serviços.

O pagamento das duplicatas de produtos comprados a prazo, o aluguel, e os elevados custos com energia elétrica, água, impostos e taxas geraram uma grande pressão financeira. Isso resultou em sérias dificuldades de liquidez, impedindo o pagamento das contas e forçando a empresa a recorrer a empréstimos, cujas dívidas ainda comprometem a lucratividade do salão até o presente momento.

Questionada sobre a existência de uma reserva de lucro, a proprietária revelou que jamais imaginou enfrentar uma situação tão inesperada quanto uma pandemia. O dinheiro que sobrava era utilizado de forma pessoal entre as sócias, o que resultou na ausência de uma reserva financeira que pudesse garantir a estabilidade do estabelecimento em tempos de crise.

Outro fator que agravou esses gastos foi a dificuldade, por parte da proprietária — que, na época, dividia a gestão com outra pessoa —, em separar as finanças da pessoa jurídica da pessoa física. Isso resultou na utilização de recursos que poderiam ser direcionados para investimentos no salão, estratégias para atrair clientes ou até mesmo para enfrentar momentos de crise. Esse problema é comum, especialmente em empresas de pequeno porte. De acordo com um artigo da Green Mais (2022), é frequente que pequenos negócios misturem as finanças pessoais com as da empresa,

com empreendedores utilizando seu dinheiro pessoal para cobrir despesas da empresa ou recorrendo ao caixa da empresa para gastos pessoais.

É possível perceber que a proprietária está empenhada em reduzir custos para aumentar a lucratividade, o que é sempre uma estratégia positiva para qualquer empresa. No entanto, com base nos dados apresentados, ficou evidente que o principal fator que impacta a lucratividade do salão Alpha são suas despesas. Isso exige uma atenção ainda mais cuidadosa da gestora, para que seja possível alcançar uma melhoria significativa nos resultados financeiros do salão.

A primeira medida a ser adotada seria a busca por um espaço menor, com um valor de aluguel significativamente reduzido, que se destine exclusivamente ao trabalho. Dessa forma, não apenas o custo do aluguel seria diminuído, mas também as despesas com energia e água, tornando-se uma alternativa viável. Isso se justifica pela quantidade de clientes atendidos, que não exige um local de grandes proporções, o que torna um ambiente mais compacto e com custo reduzido uma opção mais eficiente.

A segunda medida seria a venda de alguns equipamentos e máquinas, uma vez que, com o número de clientes reduzido e uma boa gestão de recursos, o salão pode operar de forma eficiente com menos equipamentos. Essa ação pode gerar recursos para quitar débitos, reduzindo significativamente os custos com encargos financeiros. Além disso, os valores obtidos poderiam ser utilizados para investir em melhorias no salão ou em estratégias de marketing e publicidade, com o objetivo de atrair mais clientes e, assim, impulsionar a lucratividade do estabelecimento.

Por fim, observa-se que, apesar de a gestora não contar com conhecimento técnico nas áreas administrativa ou contábil, ela sempre busca maneiras de aumentar a eficiência operacional da empresa. Contudo, essa falta de especialização dificultou uma compreensão mais precisa da dinâmica do negócio, impedindo a identificação dos fatores que mais impactam sua lucratividade. Além disso, percebe-se que, caso houvesse um suporte contábil ou administrativo adequado desde a abertura do salão, diversos problemas financeiros poderiam ter sido evitados, como a necessidade de empréstimos e gastos desnecessários. Dessa forma, o salão poderia estar, atualmente, em uma posição muito mais lucrativa e rentável para a proprietária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu com êxito o objetivo geral proposto, ao realizar uma análise técnica da gestão de custos do salão Alpha, separando de maneira clara os custos das despesas, e identificando os itens variáveis e fixos, com o propósito de evidenciar as áreas mais fortes e aquelas que necessitam de melhorias. A análise também teve uma abordagem gerencial, ressaltando como as decisões impactam diretamente o funcionamento da empresa, podendo resultar tanto em grande crescimento quanto em risco de falência. Assim, este estudo destacou a importância da contabilidade de custos para a análise operacional da empresa e para a tomada de decisões, não apenas para salões de beleza, mas para qualquer negócio que aspire alcançar boa lucratividade e garantir uma operação duradoura.

Ao acompanhar a gestão do salão selecionado, observou-se que o estabelecimento mantinha registros financeiros adequados dos serviços prestados, por meio de relatórios de contas a pagar e a receber, bem como de custos operacionais. Além disso, armazenava faturas e recibos, facilitando a obtenção das informações necessárias. No entanto, devido à falta de conhecimentos técnicos mais aprofundados, esses dados não eram analisados de forma adequada, o que impedia a gestora de identificar e focar nos verdadeiros problemas do salão.

Com as informações necessárias coletadas, foi cumprido um dos objetivos principais deste projeto: definir o método de custeio mais adequado para um eficaz controle de custos em um salão de beleza. Após analisar as vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de custeio, conclui-se que o método baseado em atividades (ABC) é o mais apropriado. Isso se deve ao fato de que o ABC abrange tanto os custos fixos quanto variáveis, assim como as despesas fixas e variáveis. Além disso, esse método se mostra flexível, o que é essencial para salões de beleza, que são estabelecimentos sazonais e cujos custos e receitas podem variar significativamente ao longo do ano. Ao considerar tanto os custos quanto as despesas na análise, o ABC oferece uma visão mais precisa das áreas mais eficientes e ineficientes da empresa.

Enquanto coletava as informações, surgiram questionamentos tanto para compreender a origem de alguns problemas nos salões, que decorrem, em grande parte, da mistura entre pessoa física e pessoa jurídica. Isso resultou em uma visão voltada para o curto prazo, gerando consequências a longo prazo. Além disso, foram

feitas perguntas sobre as técnicas e métodos empregados pela gestora para melhorar a eficiência da empresa, com o intuito de avaliar a efetividade dessas ações. Embora as estratégias adotadas sejam boas, neste caso específico, elas não abordam o problema central enfrentado pelo salão. Esses questionamentos, portanto, destacam o quanto a gestão estratégica de recursos pode influenciar no funcionamento de um estabelecimento.

Após a coleta de todos os dados, procedeu-se à separação e classificação das despesas e custos, com o objetivo de proporcionar uma visão mais detalhada dos gastos da empresa, facilitando o controle do fluxo de caixa e permitindo uma análise mais precisa. Com os gastos devidamente classificados, registraram-se as receitas do período analisado, evidenciando os serviços que mais contribuíram para a receita total do estabelecimento. A partir desses registros, identificaram-se o serviço mais realizado, manicure e pedicure; o serviço que gerou maior receita, depilação; e o serviço com maior receita unitária, mechas.

Ao analisar separadamente os custos de cada serviço, foi realizada uma avaliação da margem de contribuição. Observou-se que o serviço de mechas apresenta a maior margem, no entanto, ao considerar o tempo gasto, a depilação se mostra mais lucrativa, pois exige muito menos tempo. Por outro lado, embora manicure e pedicure tenham uma margem de contribuição mais baixa, esses serviços desempenham um papel fundamental na lucratividade do salão, pois atraem mais clientes, incentivando-os a realizar outros serviços de maior rentabilidade.

Por fim, foi examinada a operacionalidade da empresa como um todo, por meio da demonstração do resultado do exercício (DRE). Constatou-se que a lucratividade do salão é baixa em relação à sua receita total. Além disso, ficou claro que, embora a gestora se concentre bastante na redução dos custos dos serviços, a maior ineficiência está nas despesas, que são excessivamente altas para uma empresa desse porte, incluindo gastos desnecessários para a sua operação.

Considerando que as despesas são gastos mais difíceis de serem ajustados, foram pensadas duas ações de médio a longo prazo para aumentar consideravelmente a lucratividade do salão. A primeira ação consiste na mudança de estabelecimento, transformando-o em um salão exclusivo, deixando de ser uma residência, com o objetivo de reduzir custos com energia, água e, principalmente, aluguel. A segunda ação envolve a venda de ativos que não são essenciais para o

funcionamento da empresa, com o intuito de quitar débitos, diminuir encargos financeiros ou até mesmo reinvestir, buscando atrair mais clientes.

É importante ressaltar que a pesquisa enfrentou algumas limitações, especialmente pela ausência de padronização contábil, o que dificultou a análise aprofundada e a aplicação precisa de conceitos formais de contabilidade de custos. Ademais, a escassez de referências específicas sobre o tema em salões de beleza também representou um desafio para a fundamentação teórica do estudo. Para futuras pesquisas, recomenda-se investigar a relação entre a gestão de custos e a qualidade dos serviços, a fim de verificar se a redução de despesas pode impactar negativamente a experiência e a satisfação dos clientes. Outra sugestão relevante é ampliar a coleta de dados em múltiplos salões de beleza, o que possibilitaria a criação de parâmetros comparativos mais robustos, facilitando a avaliação da eficiência operacional com base no princípio da comparabilidade.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Adele; MESSY, Flore-Anne (2012). **Medindo a Alfabetização Financeira: Resultados do Estudo Piloto da OCDE/Rede Internacional de Educação Financeira (INFE)**. Documentos de Trabalho da OCDE sobre Finanças, Seguros e Pensões Privadas, No. 15, Publicação da OCDE. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/measuring-financial-literacy_5k9csfs90fr4-en>. Acesso em: 8 dez. 2024.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros com Aplicações na Calculadora HP 12C e Excel**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BUSINESS, Roma. **Descubra como não misturar as contas da pessoa física com a jurídica**. Green Mais. Disponível em: <<https://greenmais.com/descubra-como-nao-misturar-as-contas-da-pessoa-fisica-com-a-juridica/#:~:text=N%C3%A3o%20%C3%A9raro%20vermos%20casos,empresa%20para%20algum%20gasto%20pessoal>>. Acesso em: 15 set. 2024.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DELOITTE. **Companies that view professionals based on their skills, rather than their positions, are more likely to achieve greater productivity, according to a study by Deloitte**. 2023. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/release-global-human-capital-trends-2023.html>>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ESTEVES, Joselfina Maria da Silva; ZOUAIN, Désirée Moraes; RELVAS, Tânia Regina Sordi. Aplicação e Comparaçāo dos Mētodos de Custo Baseado em Atividades e Variável: Um Estudo de Caso na Produção de Radiofármacos. **Revista Brasileira de Contabilidade (RCB)**, Brasília, v. 40, n. 188, p. 19-31, jan./fev. 2011.
- EUROMONITOR INTERNACIONAL. **Relatório sobre o mercado global 2023**. 2023. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/search?term=Global+Market+Report+2023>>. Acesso em: 8 dez. de 2024.
- FLYERP. **Como calcular o custo fixo da sua micro ou pequena empresa?**. 2023. Disponível em: <<https://flyerp.com.br/como-calcular-o-custo-fixo-da-sua-micro-ou-pequena-empresa/#:~:text=Um%20n%C3%BAmero%20dito%20com%20ideal,n%C3%A3o%20deve%20ultrapassar%20esse%20percentual>>. Acesso em: 9 dez. 2024.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Managerial Accounting**. 16^a ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para Não Contadores**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

IBGE. **Setor de serviços varia 0,3% em dezembro e fecha 2023 com terceira alta anual seguida**. Agência de Notícias IBGE, 01 fev. 2024. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39175-setor-de-servicos-varia-0-3-em-dezembro-e-fecha-2023-com-terceira-alta-anual-seguida>>. Acesso em: 04 set. 2024.

KIESO, Donald E.; WEYGANDT, Jerry J.; WARFIELD, Terry D. **Contabilidade Intermediária IFRS**. 4. ed. John Wiley & Sons, 2020.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Elton Silva de; SOUZA, Thayana Oliveira Pereira de. A pesquisa-aplicação e suas contribuições para a área da educação. **Conexões - Ciência e Tecnologia**, [S. I.J, v. 16, p. e022017, 2022. DOI: 10.21439/conexoes.v16i0.2243. Disponível em: <<https://conexoes.ifce.edu.br/index.php/conexoes/article/view/2243>>. Acesso em: 15 dez. 2024.

LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos**: Uma abordagem prática e objetiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MCLANEY, Eddie; ATRILL, Peter. **Accounting and Finance**: An Introduction. 10. ed. Harlow: Pearson, 2020.

SANTOS, Joel José. **Manual de contabilidade e análise de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHROEDER, Richard G.; CLARK, Myrtle W.; CATHEY, Jack M. **Financial Accounting Theory and Analysis**. 11. ed. Hoboken: Wiley, 2013.

SEBRAE. Saiba como definir sua margem de lucro. *In: Portal SEBRAE*. 4 de mar. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-definir-sua-margem-de-lucro,e361fc64756810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 2 dez. 2024.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Pesquisa sobre o Custo por Absorção nas Empresas Prestadoras de Serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 2, p. 123-135, 2023.

VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno**: uma análise conceitual e empírica. Dissertação (Mestrado em Controladoria e contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo 2020.

YIN, Robert. **Case Study Research**: design and methods. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage , 2014.

ANEXOS

ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Roteiro de Entrevistas

1. Quando você abriu o salão, contou com a ajuda de um profissional?
 2. Você acha importante o auxílio contábil para o seu estabelecimento?
 3. Como você determina o valor dos seus serviços?
 4. Quais são os custos e as despesas do salão?
 5. Quais são os principais custos do salão?
 6. Quais estratégias você adota para reduzir os custos?
 7. Quais estratégias você utiliza para atrair mais clientes?
 8. Como você utiliza o lucro obtido no período?
-