



Instituto Politécnico, Nova Friburgo  
August 30<sup>th</sup> - September 3<sup>rd</sup>, 2004

Paper CRE04 - GE04

## **Planejamento da Produção e Projeção do Lucro e da Margem de Contribuição para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confeccões de Moda Íntima do Município de Nova Friburgo: Proposta de uma Metodologia.**

### **Tatiana Balbi Fraga**

Faculdade de Engenharia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ  
CP 20550-013, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
tbfraga@iprj.uerj.br

### **Antônio J. Silva Neto**

Instituto Politécnico, IPRJ, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ  
CP 97282, 28601-970, Nova Friburgo, RJ, Brasil  
ajsneto@iprj.uerj.br

### **Lia Hasenclever**

Instituto de Economia – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ  
CP 22290-240, Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
lia@ie.ufrj.br

No presente trabalho é apresentada uma metodologia que possibilita verificar quais os produtos mais lucrativos para uma determinada empresa através do cálculo da Margem de Contribuição por Fator Limitante. O custo utilizado para cálculo da Margem de Contribuição foi apurado com base no Custeamento Direto, contudo, por considerar que todos os produtos confeccionados são vendidos, foi possível alocar aos produtos não só os custos, mas todos os gastos variáveis, o que possibilitou considerar algumas despesas, como os Impostos Diretos e o Custo Financeiro, e desta forma tornar o valor da Margem de Contribuição calculado mais próximo da realidade da empresa. Também foi abordada dentro da metodologia proposta uma rotina simplificada para, com base no tempo de máquina, planejar a produção, ajustando a mesma aos lotes de produção e redefinindo os prazos de entrega, e, com base nesta produção planejada, determinar o ponto de equilíbrio operacional do período avaliado. Para consolidação da metodologia está foi aplicada em uma empresa de pequeno porte do Setor de Confeccões do município de Nova Friburgo. A aplicação da metodologia se deu da seguinte forma: Inicialmente foi feito um levantamento dos pedidos e das datas de entrega para o período de abril de 2004, e através da adequação destes pedidos aos lotes de produção e à capacidade produtiva da empresa, foi possível verificar que, com a atual capacidade produtiva, não seria possível atender a todos os pedidos dentro dos prazos preestabelecidos havendo a necessidade de renegociação das datas de entrega, sendo que alguns dos pedidos nem mesmo poderiam ser entregues dentro do período avaliado e, assim sendo, estes não foram considerados para avaliação do mesmo. Posteriormente foi feito um levantamento dos gastos empresariais, os quais foram separados entre gastos fixos e gastos variáveis. Os gastos variáveis foram alocados aos produtos dando origem aos “Custos Diretos” utilizados no cálculo da Margem de Contribuição Unitária. Nessa etapa foi possível verificar que tanto o Imposto Simples quanto o custo financeiro constituem parte importante do Custo Direto o que justifica o trabalho necessário para sua apuração. Em seguida, pelos Gastos Fixos, Faturamentos e suas respectivas datas de ocorrência, foi apurado o Ponto de Equilíbrio Operacional, sendo aqui também

considerado o custo financeiro, de onde se pode verificar que seria necessário aproximadamente  $\frac{2}{3}$  do período para que o lucro originado da produção realizada arcasse com os gastos fixos apurados e começasse a gerar lucros para a empresa. Finalmente a Margem de Contribuição por Fator Limitante de cada produto foi determinada (considerando-se como fator limitante apenas o tempo de máquina), o que permitiu avaliar quais produtos contribuíam mais para a Margem de Contribuição Total e portanto para o lucro da empresa. Comparando-se a Margem de Contribuição Unitária com a Margem de Contribuição por Fator Limitante foi possível verificar que quando o cálculo da Margem de Contribuição Unitária não leva em consideração os fatores que limitam a capacidade produtiva da empresa este poderá condizir a falsas interpretações sobre a contribuição dos produtos para o resultado do período. Como conclusão do trabalho foi verificado que esta metodologia atende ao objetivo proposto e pode ser facilmente empregada no caso de uma empresa que possua uma pequena variedade de produtos e clientes. No entanto é possível que em empresas com uma alta variedade de produtos e clientes (o que se verifica na maioria das empresas do setor estudado) seja necessário unir os conceitos aqui definidos à aplicação de um banco de dados e de um programa que automaticamente calcule os resultados necessários à avaliação. Também foi verificado que, através desta metodologia, é possível não só avaliar qual produto se mostra mais lucrativo para a empresa como também definir, através da produção projetada, o momento em que o faturamento de um determinado período arca com todos os Gastos Fixos da empresa e começa a gerar lucro, além de que é possível conhecer previamente o lucro de cada período e como este lucro varia em função da variação dos pedidos, auxiliando na definição de metas e evitando resultados indesejáveis. Como a empresa analisada tem uma demanda maior do que sua capacidade produtiva, esta empresa pôde, com base no resultado obtido, também definir quais produtos e clientes devem ser priorizados, e redefinir preços, tendo uma base mais sólida para negociação.