**FATORES IMPORTANTES PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Bruna Fagundes de Paula¹

Aline Stanisoski de Andrade¹

Patricia Santos Lopes¹

Angélica Cássia de Carvalho¹

Pedro Henrique Bortotti Favero²

**RESUMO**

Na tomada de decisões existem diversos fatores importantes a serem previamente analisados, onde o grau de importância é determinado por cada empresa conforme seu objetivo. A margem de contribuição têm a capacidade de analisar o que será mais vantajoso para se produzir, mesmo se houver algum fator limitante de grande relevância. Com diversas pesquisas on-line e bibliográficas obteve-se uma ampla visão e entendimento sobre estes fatores limitantes, onde diversos exemplos foram ressaltados e calculados para melhor compreensão. Um simples cálculo pode mudar drasticamente a vida de uma empresa, tanto pelo lado positivo quanto para o lado negativo, por isto é de grande importância o gestor conhecer a empresa onde trabalha, o mercado e o nível que ela deseja atingir para tomar decisões coerentes.

**Palavras-chave:** Margem de contribuição, fator limitante, tomada de decisão, ponto de equilíbrio, lucro, custo, despesas.

**ABSTRACT**

In decision making exist several factors to be important previously analyzed, where the degree of importance is determined by each company as your goal . the contribution margin has capacity a examine what will be most advantageous to produce , even if some limiting factor of great relevance with several research on -line and literature was obtained a broad vision and understanding about these limiting factors , where were several examples highlighted and calculated for better understanding. a simple calculation can dramatically change the life of a company , both positive side hair as for negative side , in this is of great importance the manager know the company where you work, the market and the level she wants to achieve paragraph take consistent decisions .

**Keywords:** Contribution margin, limiting factor, decision taking, breakeven, profit, cost, expense.

Alunos do 3º ano do curso de Ciências Contábeis da FCV

Mestrando em Tecnologia da Informação, Especialista em Controladoria e Gerência Financeira, Graduado em Ciências Contábeis e em Administração. Orientador do artigo.

**1. INTRODUÇÃO**

Demonstra, para que serve e como se calcula a margem de contribuição, o fator limitante, o ponto de equilíbrio, e o custo volume e lucro.

A margem de contribuição representa o quanto sobra de receita para pagar os custos e despesas fixas e assim identificar o que será mais vantajoso produzir para consequentemente aumentar seu lucro.

O fator limitante por ser ligado diretamente com a produção, nos dá a visão dos fatores que diminuem a capacidade produzida. Essa informação é importante, pois depois de identificado, a margem de contribuição deve ser calculada com base no mesmo, para que assim o gestor possa identificar qual produto deve aumentar ou diminuir a produção, e mesmo com essas limitações continuar gerando lucro.

No ponto de equilíbrio não existe lucro ou prejuízo, ele é utilizado para indicar a quantidade de vendas que a empresa deve atingir para pagar todas as suas despesas, sem ter lucro ou prejuízo, igualando assim todas as receitas e despesas, e somente a partir da quantidade adicional da produção, a empresa passa a ter lucros.

Cada cálculo deve ser analisado com cautela, pois é através dos mesmos que a empresa identifica quais produtos deve maximizar a produção e incentivar a venda, e quais produtos deve apenas fabricar para não perder espaço no mercado.

O artigo visa apresentar as teorias sobre os temas: margem de contribuição, fator limitante, ponto de equilíbrio, custo volume lucro e discutir sobre os fatores decisivos para a tomada de decisão, demonstrando para que serve, e como se calcula a margem de contribuição, o fator limitante, o ponto de equilíbrio, e o custo volume e lucro.

**3. REFERENCIALTEÓRICO**

3.1 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é utilizada para identificar o valor monetário que sobra das receitas para pagar todos os custos e despesas fixas, e após o pagamento das mesmas apontar o lucro. É através da mesma que os gestores tomam decisões para maximizar o lucro. Segundo Padoveze (2006, p. 369).

Margem de contribuição é a margem bruta obtida pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto.

Os custos e despesas fixas são os gastos que a empresa terá que pagar independentemente da quantidade produzida ou dos serviços prestados, um exemplo é o aluguel que tem o valor e a data de pagamento estipulados através de um contrato entre o locador e o locatário, independente de qualquer situação o desembolso deve ser realizado na data arbitrada pelo contrato.

Já os custos e despesas variáveis estão diretamente ligados a produtividade e vão variar de acordo com a quantidade produzida ou dos serviços prestados, um exemplo é a matéria prima, quanto maior for a quantidade de produtos produzidos maior será a quantidade de matéria prima utilizada. Segundo Iudícibus (2007, p. 141).

1. Custos e despesas Variáveis: os que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou outra medida de atividade. Exemplos comumente apresentados como sendo de custos variáveis: matéria prima, mão de obra direta, comissões sobre vendas etc. Algumas despesas variam proporcionalmente com a variação das vendas, mais do que da produção. É o caso típico de comissões sobre vendas.
2. Custos e despesas fixas: teoricamente definidos como os que se mantêm inalterados, dentro de certos limites, independentemente das variações da atividade ou das vendas. Exemplos muito citados de custos fixos: ordenados de mensalistas, depreciações aluguéis etc.

**3.1.1 Margem de contribuição unitária**

Margem de contribuição unitária é o resultado da receita deduzida dos custos e despesas variáveis individuais do produto.

Na margem de contribuição unitária a análise gerencial será feita por produto produzido, onde poderá ser verificado qual produto é mais lucrativo, qual mais contribui para o lucro da empresa, qual favorece a recuperação de despesas e quais são mais deficitários.

Com esta análise de margem de contribuição unitária, uma indústria que possui um grande mix de produtos poderá tomar as seguintes decisões:

* Qual produto é mais rentável a produção;
* Qual produto precisa de uma produção maior ou menor;
* Qual produto me traz uma melhor margem de contribuição;
* Qual produto pode ser retirado da linha de produção ou substituído por um similar que trará melhores resultados.

O cálculo é realizado subtraindo do preço de venda unitário, todos os custos e despesas unitárias do produto. É calculada pela expressão:

**Margem de contribuição = Preço de venda – custos variáveis – despesas variáveis**

**A tabela 1 demonstra um exemplo.**

**Tabela 1: Margem de Contribuição unitária**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PRODUTO**  **Preço de venda (un.)** | **A**  **R$ 100,00** | **B**  **R$ 150,00** |
| **Custos variáveis (un.)** | **R$ 50,00** | **R$ 65,00** |
| **Despesas variáveis (un.)** | **R$ 30,00** | **R$ 40,00** |
| **Margem de contribuição (un.)** | **R$ 20,00** | **R$ 45,00** |

Fonte: Os autores

**3.1.2 Margem de contribuição total**

Margem de contribuição total é o resultado da margem de contribuição unitária multiplicado pela quantidade unitária produzida. É calculada pela expressão:

**Margem de contribuição total = margem de contribuição unitária X quantidade unitária produzida.**

A tabela 2 demostra um exemplo:

Tabela 2: Margem de contribuição total

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PRODUTO**  **Margem de contribuição (un)** | **A**  **R$ 20,00** | **B**  **R$ 45,00** |
| **Quantidade produzida** | **1.000** | **1.000** |
| **Margem de contribuição total** | **R$ 20.000,00** | **R$ 45.000,00** |

Fonte: Os autores

**3.2 FATOR LIMITANTE**

O fator limitante está diretamente relacionado a produção, quando em uma determinada empresa existe alguma situação adversa como falta de matéria prima, mão de obra, recursos financeiros (capital de giro e financiamentos externos), demanda de mercado, capacidade de produção das máquinas e equipamentos, entre outros, estes fatores podem acarretar na diminuição da quantidade produzida. Segundo Bornia (2010, p. 56).

Quando existir um fator que limita a produção (tempo escasso, falta de matéria-prima etc.), a análise deve ser feita em função desse fator limitante. Assim, a margem de contribuição de um produto tem que ser dividida pela utilização do fator limitante por esse produto.

Em casos onde exista qualquer tipo de fator limitante, a margem de contribuição deverá ser calculada com base no mesmo, permitindo assim a identificação de qual produto apresenta maior margem pelo fator de limitação da capacidade produtiva, e qual apresenta menor margem.

Essas informações são essenciais para o gestor decidir qual o produto deve minimizar a produção e qual deve maximizar, e mesmo com essas adversidade continuar gerando o maior lucro possível a organização.

**3.2.1 Matéria prima como fator limitante**

A empresa ABP Ltda, fabrica dois tipos de produto, o X e o Y, os dados de custos para a empresa produzir cada um dos produtos e o preço de venda dos mesmos são:

Tabela 3: Margem de contribuição – matéria prima como fator limitante

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Produto** | **X** | **Y** |
| Preço de venda (un.) | R$ 200,00 | R$ 180,00 |
| Matéria Prima (un.) | 2 kg/u R$ 10,00 | 1 Kg/u R$ 10,00 |
| Mão-de-obra (un.) | R$ 20,00 | R$ 20,00 |
| Custos e despesas variáveis (un.) | R$ 40,00 | R$ 50,00 |

Fonte: Os autores

Com base nos dados da tabela e utilizando a expressão: Margem de contribuição = Preço de venda – custos variáveis – despesas variáveis, é possível encontrar a margem de contribuição unitária de cada um dos produtos:

Margem de contribuição X: R$ 200,00 - R$ 20,00 – 20,00 -40,00

Margem de contribuição X: R$ 120,00

Margem de contribuição Y: R$ 180,00 - R$ 10,00 – 20,00 - 50,00

Margem de contribuição Y: R$ 100,00

Em situações onde não haja nenhum fator limitante a empresa deve optar por produzir o produto X, devido ao fato do mesmo apresentar uma maior margem de contribuição se comparado com o produto Y.

O mercado disponível para venda dos produtos é de 100 unidades de cada um. Devido ás fortes chuvas houve um deslizamento de terra e a estrada está bloqueada, sendo assim o principal fornecedor de matéria- prima da empresa não poderá realizar a entrega das mesmas dentro do mês, e a empresa terá que limitar a sua produção a 250 Kg de matéria-prima, para produzir os produtos. Nessa situação a empresa terá que encontrar qual produto apresenta maior margem de contribuição pelo fator limitante, que é a matéria-prima.

A margem de contribuição pelo fator limitante é calculada através da expressão: Margem de contribuição unitário / fator limitante. Nesta situação teremos a seguinte margem de contribuição de cada produto:

Margem de contribuição pelo fator limitante X: R$ 120,00 / 2 Kg/u

Margem de contribuição pelo fator limitante X: R$ 60,00

Margem de contribuição pelo fator limitante Y: R$ 100,00 / 1 Kg h/u

Margem de contribuição pelo fator limitante Y: R$ 100,00

Em situações onde a empresa tenha como fator limitante a quantidade de matéria-prima disponível, ela deve produzir o produto Y pois o mesmo tem uma maior margem de contribuição pelo fator limitante, neste caso a mesma deve produzir 100 unidades do produto Y, pois é o máximo que o mercado consome, e com a matéria-prima restante deve produzir o produto X.

**3.2.2 Horas-máquina como fator limitante**

A empresa XYZ Ltda, fabrica dois tipo de produto, o A e o B, os dados de custos para a empresa produzir cada um dos produtos e o preço de venda dos mesmos são:

Tabela 4: Margem de contribuição – Horas-máquinas como fator limitante

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Produto** | **A** | **B** |
| Preço de venda (un.) | R$ 200,00 | R$ 180,00 |
| Matéria Prima (un.) | R$ 50,00 | R$ 30,00 |
| Tempo de fabricação (un.) | 2,5h/u a R$ 20,00 | 1,5h/u a R$ 20,00 |
| Custos e despesas variáveis (un.) | R$ 40,00 | R$ 50,00 |

Fonte: Os autores

Com base nos dados da tabela e utilizando a expressão: Margem de contribuição = Preço de venda – custos variáveis – despesas variáveis, é possível encontrar a margem de contribuição unitária de cada um dos produtos:

Margem de contribuição A: R$ 200,00 – R$ 50,00 - R$ 50,00 - 40,00

Margem de contribuição A: R$ 60,00

Margem de contribuição B: R$ 180,00 - R$ 30,00 – 30,00 - 50,00

Margem de contribuição B: R$ 70,00

Em situações onde não exista nenhum fator limitante a empresa deve optar por produzir o produto B, pois o mesmo apresenta uma margem de contribuição maior se comparado com o produto A.

O mercado disponível para venda dos produtos é de 100 unidades de cada um. Devido ao desgaste uma das maquinas da empesa quebrou e este mês a mesma terá apenas 300 horas máquinas para produzir os produtos, nessa situação a empresa terá que encontrar qual produto apresenta maior margem de contribuição pelo fator limitante, que é o tempo de fabricação de cada unidade.

A margem de contribuição pelo fator limitante é calculada através da expressão: Margem de contribuição unitário / fator limitante. Nesta situação teremos a seguinte margem de contribuição de cada produto:

Margem de contribuição pelo fator limitante A: R$ 60,00 / 1.5 h/u

Margem de contribuição pelo fator limitante A: R$ 40,00

Margem de contribuição pelo fator limitante B: R$ 70,00 / 2.5 h/u

Margem de contribuição pelo fator limitante B: R$ 28,00

Em situações onde a empresa possua como limitação a hora máquinas ela deve produzir o produto A pois o mesmo tem uma maior margem de contribuição pelo fator limitante, neste caso a mesma deve produzir 100 unidades do produto A, pois é o máximo que o mercado consome, e com as horas restantes deve produzir o produto B.

**3.3 PONTO DE EQUILIBRIO**

O ponto de equilíbrio é um cálculo utilizado para indicar o volume de vendas que a organização deve atingir para pagar todas as suas despesas e custos fixos e variáveis, ou seja, é através do cálculo do ponto de equilíbrio que a empresa consegue verificar a quantidade de produtos que obrigatoriamente necessita vender para não ter prejuízo e nem lucro, é exatamente o ponto onde as receitas e despesas se igualam. Segundo Padoveze (2006, p. 278).

Evidencia, em termos quantitativos, o volume que a empresa precisa produzir ou vender para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custo e despesas variáveis em que necessariamente ela tem de incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou de venda, a empresa passa a ter lucros.

A informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto do total global, como por produto individual, é importante, porque identifica o nível mínimo de atividade de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar.

Encontrar o ponto de equilíbrio é fundamental para qualquer organização, pois é a partir da superação do mesmo que a empresa começar a obter lucro.

**5. CONCLUSÃO**

Com este trabalho verificou-se a importância do conceito de margem de contribuição dentro das empresas, utilizando a margem de contribuição, fator limitante, ponto de equilíbrio, custo volume lucro.

As empresas podem obter ótimos resultados quando se tem um bom controle do que se produz, sabendo qual o custo e rentabilidade da produção, podendo eliminar produtos não rentáveis e investindo nos produtos que trazem uma melhor margem de contribuição.

Sem a utilização da contabilidade de custos corretamente dentro de uma fábrica/indústria, dificilmente a empresa poderá alcançar bons resultados. Todo produto produzido deverá ser avaliado verificando a margem de contribuição, a margem de contribuição unitária, verificar quais são os fatores limitantes para chegar ao ponto de equilíbrio, conseguir pagar receitas, despesas para conseguir fazer com que a empresa obtenha lucro.

**REFERÊNCIAS**

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**, 6 Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2007.

PADOVEZE, Clóvis. **Contabilidade Gerencial**, 4 Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2006.

BORNIA, Antônio. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas**, 3 Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, 10 Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**, 2 Ed. São Paulo, Ed. Pearson Prentice Hall S.A, 2007.

OLIVEIRA, Luís, **Contabilidade de Custos para não Contadores**, 2 Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2005.

PADOVEZE, Clóvis. **Curso Básico Gerencial de Custos**, 2 Ed. São Paulo, Ed. Thomson Learning, 2006.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**, 1Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2001.