

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



## ANÁLISE GERENCIAL DE CUSTOS DE UM SALÃO DE BELEZA LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ARARANGUÁ, SC

Márcio Juberto Felisberto / [marcio1801mjf@gmail.co](mailto:marcio1801mjf@gmail.co) / UNESC

### Resumo:

O mercado da beleza no Brasil tem obtido um crescimento considerável nos últimos tempos, e com esse crescimento surge a necessidade de um bom gerenciamento nos custos do estabelecimento, entretanto é muito comum encontrar estabelecimentos que possuem um gerenciamento de custos falho e ainda simplificado. Neste contexto, o estudo tem por objetivo analisar o gerenciamento de custos de um salão de beleza localizado no município de Araranguá, SC. Para tal realizou-se uma pesquisa exploratório descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa realizada através dos dados levantados por meio de uma análise documental, com observação direta. Realizado o levantamento das despesas, custos fixos e variáveis, preço médio de venda e tempo de realização médio de cada serviço. Após o levantamento destes dados foi possível calcular o resultado operacional, margem de contribuição e ponto de equilíbrio do estabelecimento. Baseado no custeio ideal constatou-se que é possível a melhora do tempo de atendimento e com o princípio 80/20 foi encontrado quais os serviços têm dado um retorno satisfatório ao estabelecimento. Com a promoção destes serviços encontrados a empresa poderá melhorar seu *know how* e com o auxílio e melhora nos custos de menor retorno detectados na análise poderá ser obtido um melhor resultado operacional.

**Palavras-chaves:** Gestão de Custos. Análise de resultado. Gestão de serviços.

### 1 INTRODUÇÃO

A análise de custos tem seu surgimento nas primeiras décadas da revolução industrial, em que a produção era praticamente artesanal, segundo Bornia (2002), o mercado nesse período não era explorado e em fraca expansão. Na segunda década do século XX a lógica da produção do mercado capitalista começou a se modificar, com melhorias na produtividade. Assim com o aumento da produção surge a necessidade de uma ferramenta que desse suporte financeiro a essa conquista. Com o início do capitalismo a necessidade de controle fez com que as criações de ferramentas de custeio ganhassem importância, com intuito de dar suporte a produção para a organização dos custos e lucros (SANTOS, 2000). Mediante isso ainda se encontra estabelecimentos no mercado atual com o mesmo estilo de contabilidade abordado no início do século XX.

Não diferente dessa situação, um salão de beleza localizado na cidade de Araranguá - SC, está fortemente necessitado de um auxílio ao qual envolve a necessidade de uma análise detalhada em relação aos custos praticados pelo estabelecimento. Neste contexto foram analisados os custos dos serviços praticados e o impacto causado na receita mensal e anual do estabelecimento.

Partindo de um modelo simples da contabilidade dos custos aderido pelo salão e existindo essa necessidade, Bornia (2010) tem explicação simplificada e de fácil

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



entendimento sobre como é calculado esse demonstrativo contábil, em que o resultado do período é obtido por meio da subtração do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) pela receita obtida no período, gerando assim o lucro bruto. Com o lucro bruto já calculado subtrai-se as despesas administrativas, comerciais e financeiras para a formação do lucro líquido.

O estudo é oportuno por se tratar de uma pequena empresa que está em introdução num mercado em franco crescimento. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016) o segmento de beleza no Brasil é um dos que mais apresenta crescimento, sendo que o país está em terceiro lugar no mercado mundial, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Mesmo atravessando uma crise econômica os brasileiros não abrem mão de se cuidar, continuam assim investindo na sua aparência.

Nos dias atuais encontrar salões organizando seus custos de serviço de forma amadora é muito comum. O estabelecimento de estudo não faz desta situação algo diferente, gerenciando seus custos de forma ainda amadora, usando como base para elaborar seus custos apenas o preço pago pelo produto, aplicando a este apenas uma margem que o gerente julga cabível ao momento, sem que seja feita uma análise gerencial fundamentada e com uma base de cálculo para os custos que seja consistente. Mediante a tal situação o estudo busca responder, como calcular os custos de um salão de beleza?

Tendo em vista essa situação, o estudo torna-se importante pois fará com que os custos praticados atualmente pelo estabelecimento sejam calculados de forma correta sem que haja prejuízo ou preço abusivo, o que leva o objeto de estudo ter bons ou maus resultados. Com os custos corretamente calculados a chance de se ter um retorno positivo é bem maior, pois com o preço de venda justo o cliente não irá se sentir ofendido ou até mesmo injustiçado ao pagar pelo serviço adquirido. O presente estudo proporcionará uma análise do gerenciamento de custos de um salão de beleza no município de Araranguá, SC.

Uma visão mais específica dos resultados proporcionará alcançar o objetivo do estudo, pois dependerá do mesmo as respostas de melhorias para o sucesso efetivo do estabelecimento em relação a forma correta de obter seus preços de venda.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o advento da revolução industrial, houve um considerável aumento da complexidade do sistema produtivo, acompanhando esse crescimento vem também a complexidade no levantamento dos custos o que antes eram apenas predominantemente mercadorias. Com o início do capitalismo os custos começaram a ter uma maior relevância, pois a necessidade de controle ou a contabilidade dos custos era a única resposta que o comerciante tinha, se estava ou não lucrando em seu negócio, para isso bastava confrontar as receitas com as despesas do mesmo período (SANTOS, 2005).

Dessa forma os cálculos eram feitos através de um modelo simples da contabilidade dos custos, em que o resultado do período é calculado com a subtração do CMV – Custo da Mercadoria Vendida pela receita obtida no período, gerando assim o lucro bruto. Com o lucro bruto já calculado subtrai-se as despesas administrativas, comerciais e financeiras para a formação do lucro líquido (BORNIA, 2002).

Para um melhor esclarecimento sobre custos é válido ressaltar alguns conceitos básicos e suas definições: Custo, Custo Gerencial, Investimento, Gasto, Desembolso,

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Despesa, Perda, Matéria-Prima, Mão de Obra Direta e Indireta, Custos Indiretos de Fabricação.

## 2.1 CONCEITO DE CUSTOS

O custo representa um valor referente ao bem adquirido ou serviço utilizado na produção de bens e serviços, assim o gasto é efetuado diretamente na produção, ou seja, na área fabril da empresa. Similarmente a um gasto, o custo só passa a ser um custo no ápice de seu processo produtivo (NETO, 2001).

Sendo o custo uma parte do gasto que se aplica a uma produção ou serviço em que seja efetuado um desembolso ou não, Dutra (2003, p.33) afirma que “custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem, ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que atinja o estágio da comercialização”.

Não adverso aos autores anteriormente citados, Bornia (2010) refere-se a custos como valor dos insumos de bens ou serviços que são utilizados em uma produção, pela empresa. Nesta linha de pensamento, tem-se os custos de fabricação e os custos gerenciais.

Custos de Fabricação são somente aqueles que se tem com a fabricação do bem ou serviço, ou seja, o valor gasto somente para produzir. Sendo calculado conforme a equação 1.

$$CF = MP + MOD + CIF \quad (1)$$

Caracterizado por estar relacionado diretamente com os insumos de fato utilizados na produção, o custo de fabricação é diferente de gastos que se referem aos insumos adquiridos. Relacionados sempre com a fabricação dos produtos, os custos de fabricação normalmente são divididos em Matéria-Prima (MP), Mão de Obra Direta (MOD) e o Custo Indireto de Fabricação (CIF), então, para calcular os custos de fabricação simplesmente se soma estes três fatores (BORNIA, 2010). Já os Custos Gerenciais são os custos que além dos gastos para produzir envolvem também as despesas. Calculado então:

$$\text{Custos Gerenciais} = MP + MOD + CIF + \text{despesas} \quad (2)$$

Com uma visão mais facilitada sobre a formação do custo gerencial, entende-se a diferença entre ambos, enquanto o primeiro abrange somente o gasto com a produção, o segundo engloba as despesas. A figura explica corretamente como se efetua esse cálculo, que é igual a soma da Matéria-Prima (MP), Mão de Obra Direta (MOD), Custo Indireto de Fabricação (CIF), e as despesas;

Em relação ao investimento, Bornia (2010) afirma que é o valor dos insumos que a empresa adquire, porém não o utiliza no mesmo período, mas sim em um período futuro.

É considerável ressaltar que os investimentos são gastos para um consumo futuro, enquanto os custos e despesas são gastos incorridos ou propriamente usados. Por sua vida útil e seus referidos benefícios a períodos futuros, o investimento representa gastos ativados (estocados), que temporariamente ficam imobilizados no ativo da empresa, e somente após determinado período e de forma gradual é movente e incorporados aos custos e despesas (BRUNI, 2006).

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Alguns exemplos de investimento se dão através da compra de imóveis (terrenos, construções), compra de ações de outras empresas e/ou aplicações financeiras, itens estocados para ser baixados conforme vai vendendo (NETO, 2011).

O gasto “é o valor dos insumos adquiridos pela empresa, independentemente de terem sido utilizados ou não” (BORNIA, 2010, p.15). Segundo Neto (2011) o gasto é um sacrifício financeiro para a obtenção de algo (produto ou serviço). Ainda na linha de pensamento do autor, para ser designado como gasto não importa o destino, pois pode ser feito em qualquer área da empresa, o que importa é que foi efetuado um pagamento. Identificado assim como custos ou despesas em seu destino, dependendo da sua importância na produção do produto ou serviço efetuado. Podendo também ser apontado como um investimento, conforme o consumo deste é iniciado, passa a ser proporcional e respectivamente denominado como custo ou despesa.

Englobado ao assunto gastos, tem-se os gastos fixos e gastos variáveis em que Bruni (2006) na sua linha de pensamento apresenta de uma forma simples e de fácil entendimento e acesso:

1. Gastos fixos: são gastos que não variam conforme os volumes de produção ou de vendas. Independente se há vendas ou não, se é produzido ou não. Estes gastos são presentes e devem ser honrados podendo assim serem designados como custos ou despesas.
2. Gastos Variáveis: são os gastos que variam conforme o comportamento do volume de vendas ou de produção, sendo assim, quanto maior for a produção maior será o gasto envolvido. Dependente na sua totalidade então se há ou não vendas e produção. Quando variáveis podem ser custos ao se tratar da linha produtiva ou despesas quando relacionados à administração ou vendas.

O desembolso representa o pagamento ou quitação do bem ou serviço adquirido, elaborado ou comercializado. Ocorre após efetuar a compra de um bem ou serviço, e pode ser efetuado antes ou depois de se obter a posse do referido (DUTRA, 2003)

Neto (2011) contribui com o exposto, afirmando não ser necessário que o pagamento seja feito em dinheiro para ser um desembolso, o mesmo pode ser feito com outro tipo de pagamento, poderá ser com outro bem ou serviço formalizando uma troca. O fato de ter ocorrido a troca não deixa de ser um pagamento, pois o bem ou serviço trocado poderia ser vendido e recebido em dinheiro, e com o dinheiro recebido ter feito o pagamento do bem ou serviço desejado.

O ato do pagamento não precisa ocorrer no ato da aquisição, Bornia (2010) ressalta que este poderá ser efetuado em outro momento ao gasto com um simples exemplo que, se efetuar uma compra com o pagamento para sessenta dias, o gasto ocorrerá de imediato, porém o desembolso ocorrerá somente dois meses após.

As despesas representam um valor dos insumos utilizados para que haja o funcionamento da empresa que não são equiparados com a fabricação. Reporta-se as atividades fora da área fabril, normalmente é desmembrada em administrativa, comercial e financeira. Logo, a despesa não é igualada aos custos de fabricação pelo fato de estar diretamente ligada a administração geral da empresa e a comercialização do produto (BORNIA, 2010), seguindo ainda o pensamento do autor, a separação dos custos de fabricação e despesa se faz importante ao fato que os custos são incorporados ao produto

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



(estoque), à medida que as despesas são difundidas diretamente na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Neto (2011) reflete sobre o tema quando afirma que despesa é o gasto da empresa que não está relacionado à produção de bens e serviço, mas sim distribuída as áreas administrativa e comercial. A despesa é o sacrifício na obtenção de receitas e não na produção de bens e serviço”.

Bruni (2006) afirma que as despesas consistem em consumos momentâneos, que não se armazenam em estoques. Exemplo disso são os salários, encargos e comissões que são despesas por não apresentarem esforço produtivo na execução de um serviço ou na fabricação de um produto. Assim a despesa não se armazena, se dá pelo consumo do tempo.

Dutra (2003) concorda e complementa o que Bruni e Neto afirmam. Ele sugere que as expressões Custo de Mercadoria Vendida (CMV), Custo de Produto Vendido (CPV) e Custo de Serviços Prestados (CSP) seja renomeadas a Despesas de Mercadoria Vendida (DMV), Despesas de Produto Vendido (DPV) e Despesas de Serviços Prestados (DSP), pois as expressões iniciadas em custos deveriam se designadas apenas para mercadorias e produtos em estoque, por consequência existiriam as expressões Custo de Mercadorias Estocadas, Custos de Produtos Estocados, Custos de Produtos Fabricados, Custos de Produtos em Elaboração e Custos de Serviços em Elaboração.

Em relação a conceituação de perda, Neto (2011) e Dutra (2003) concordam e afirmam que é uma ação involuntária e anormal que ocorre sem a obtenção de uma receita. Só se considera uma perda quando o bem ou serviço não está mais no custo padrão.

Perda na literatura contábil é vista como uma forma anormal de consumo no valor dos insumos (BORNIA, 2010, p.17). As perdas não passam a fazer parte do estoque e são separados dos custos. O autor exemplifica dizendo que se, por um motivo qualquer, houver um consumo anormal de matéria-prima, isso é caracterizado como perda (BORNIA, 2010).

Não pode se considerar uma perda o uso de matéria-prima excedente em um produto ou serviço, porque houve um esforço propositalmente empreendido para a execução, diferentemente se decorresse uma enchente ou um desgaste natural do bem em estoque, neste caso seria uma perda, pois o ocorrido foi obra natural e não humana. Isto é um gasto involuntário causado por fatores externos inesperados ou anormal à atividade produtiva da empresa. Afirma que em uma primeira situação, se dá como despesa e é lançada negativamente ao resultado do período. Em outra situação devem ser classificadas como custo de produção do período (BRUNI, 2006).

A matéria prima representa todo material que faz parte na construção ou composição de um produto ou serviço que está sendo produzido e que sai da fábrica incluído ao produto ou é utilizado como embalagem (BRUNI, 2006)

Dutra (2003) ressalta que matéria-prima é todo componente originário da natureza, que pode ou não ter sido beneficiado e que passará por uma transformação através da ação da mão-de-obra e da utilização de insumos, e por consequência se transformará em um outro produto bem diferente após passar pelo processo de produção. Ainda que esse material passe por uma transformação é importante avaliar o estágio ou a fase em que se encontra no processo produtivo, pois para determinada empresa ele poderá ser considerado como produto final, enquanto para uma outra empresa ele ainda é uma matéria-prima.

A mão de obra direta representa o custo com o operário que trabalha na execução do

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



produto ou serviço. São os custos do operário que trabalha diretamente com o produto, que são os salários e os encargos de direito do funcionário (BRUNI, 2006).

Dutra (2003) define que Mão de Obra Direta é considerada pelo tempo que o operário está envolvido na elaboração de um bem ou serviço, dos quais podem ser executados dentro da empresa com uma vasta variedade. Então o autor ressalta que é apenas o período produtivo e não a totalidade da remuneração, mesmo que esse pagamento seja referente a folha do pessoal que está ligado somente a produção.

Por sua vez, a Mão de Obra Indireta são os custos correspondentes aos operários que trabalham em atividades de suporte. É representada pelos operários que não estão diretamente ligados a linha de elaboração/execução do bem ou serviço. Entra no contexto a remuneração das horas ociosas, sendo que as mesmas não podem ser designadas a cada uma das funções que acumulam custos durante sua ocorrência (DUTRA, 2003)

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Existem várias classificações possíveis e uma vasta linha de opções de conceitos que são utilizados para se diferenciar os custos. Inicialmente para um melhor entendimento seguem as definições de custo total e custo unitário

Custo Total é todo montante consumido durante o processo produtivo do bem ou serviço, ou seja, o custo total para fabricar uma determinada quantidade de unidades. Para se obter o custo total basta somar todos os gastos obtidos na produção do lote. Custo Unitário é o custo para a fabricação de apenas uma unidade do produto conforme equação 3.

$$\text{Custo Unitário} = \text{Custo Total} / \text{Produção} \quad (3)$$

Para obter o custo unitário basta dividir o custo total da produção pela quantidade produzida, melhor especificado (BORNIA, 2010).

### 2.2.1 Classificação pela Variabilidade

A Classificação pela Variabilidade se dá pela relação entre custos e volume de produção que são divididos em **custos fixos** e **custos variáveis** que serão especificados a seguir:

Custo Fixo: São aqueles não dependem do volume de produção da empresa em curto prazo. Estes não variam caso haja variação no volume produtivo (BORNIA 2010).

Em determinado período de tempo e numa determinada capacidade, não variam. Essa característica fixa de custo está associada ao volume produzido e não ao tempo que se produz, com isso observa-se que se uma conta de energia tem variação de valor de um mês para o outro e essa variação não é por causa da produção, ainda, esses valores são considerados fixos (NETO, 2011).

Bruni (2006) corrobora dizendo que independentemente dos volumes produzidos os valores dos custos não alteram continuando os mesmos, exemplificando o custo fixo através dos gastos com alugueis e depreciação.

Custo Variável: opostamente ao custo fixo, o custo variável é extremamente



relacionado com o volume produtivo, conforme aumenta o nível de atividade da empresa aumenta também o custo, tornando-o variável (BORNIA, 2006).

Neto (2011) ressalva que igual a situação dos custos fixos, essa variação está totalmente relacionada ao nível de atividade da empresa, se a produção mensal da empresa for fixa a uma determinada quantidade, estes custos continuam sendo variáveis pois, se o volume produtivo não sofrer variação automaticamente os custos também não irão variar, outrora haja essa variação no volume de produção os custos também irão variar.

Bruni (2006) cita exemplos simples, dizendo que os custos variáveis podem ser observados através da matéria-prima ou embalagens, que conforme aumenta a produção mais será gasto com matéria-prima e embalagens para o produto.

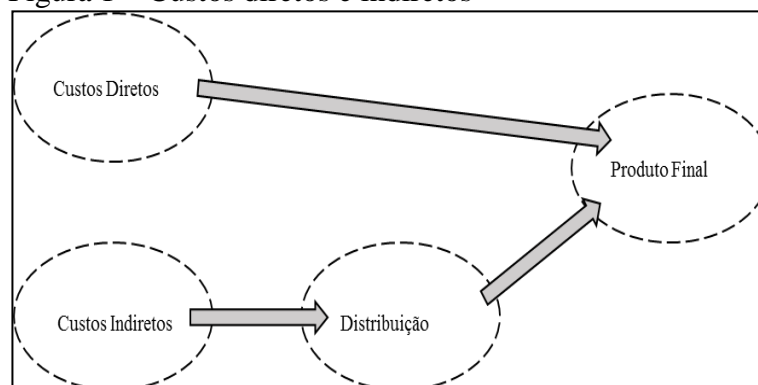
## 2.2.2 Classificação pela Facilidade de Alocação

Essa classificação também é bastante importante para as tomadas de decisões pois é aqui que se deve fazer a separação entre custos diretos e custos indiretos, conforme a facilidade de identificar os mesmos num produto, centro de trabalho ou em qualquer outro lugar (BORNIA, 2010).

**Custos diretos:** São aqueles que podem ser diretamente aplicados ao bem ou serviço (matéria-prima, mão de obra direta, produtos, ...), são facilmente mensuráveis por ser de fácil identificação. Estes fazem parte direta do resultado final, consegue-se perceber a olho nu (NETO, 2011).

**Custos Indiretos:** Estes não são facilmente identificados, pois, estes são destinados a toda parte produtiva (NETO, 2011). Neste caso não se tem uma visualização no produto final, pois, ao produzir uma mesa de madeira por exemplo, se se consegue mensurar quanto quando de depreciação existe no produto ou até mesmo o quanto de energia foi utilizado para produzir. É no âmbito dos custos indiretos aos produtos e na análise dos mesmos que se dá origem ao método de custeio (BORNIA, 2010).

Figura 1 – Custos diretos e indiretos



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A figura 1 apresenta de uma forma dinâmica como se dá a apropriação de cada custo.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



## 2.3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é a parte do preço ou da receita que está disponível para a cobertura dos custos fixos da empresa e a geração dos lucros. O cálculo de se através da equação 4.

$$MC (R\$) = \text{Receita} - \text{Custo Variável} \quad (4)$$

Que o montante calculado pela diferença da receita com o custo variável. Enquanto para se definir a MC unitária é preciso calcular conforme a equação 5:

$$MC (R\$/un) = \text{Preço} - \text{Custo Variável (R\$/un)} \quad (5)$$

Em que a MC por unidade é a diferença entre o preço de determinado produto ou serviço pelo custo variável unitário.

Visto isso a margem de contribuição é uma ferramenta importantíssima na análise de custo-volume-lucro (BORNIA, 2010). Com ela pode-se apurar quais os produtos mais rentáveis a empresa e em quais produtos se deverá ter mais atenção. A margem de contribuição é resultante da dedução dos custos variáveis da receita gerada pela empresa (NETO, 2011)

## 2.4 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Serão apresentados dois aspectos de formação do preço de venda, sendo eles:

### 2.4.1 Aspectos quantitativos

Um dos pontos mais importantes dentro de uma empresa é a formulação e fixação dos preços dos produtos e serviços que estão sendo ofertados, porém é importante ressaltar que um preço calculado equivocadamente pode ser a causa da ruína de uma empresa. Diante ao processo de formação de preços, alguns objetivos devem ser apontados. Proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível, a empresa se tornaria uma entidade que perpetuaria. Atendo-se que políticas de preços de curto prazo para aumentar os lucros devem ser usadas somente em casos especiais. Permitir a maximização lucrativa da participação de mercado além de aumentar os lucros das vendas é importante também aumentar o faturamento.

O excesso de estoques, concorrência agressiva, sazonalidade, fluxo de caixa negativo, etc., são algumas das razões em que haja um efeito negativo sobre os lucros. Maximizar a capacidade produtiva, evitando a ociosidade e desperdícios operacionais deverá haver uma ponderação entre os preços pois leva-se em consideração que o preço baixo pode elevar as vendas e o estabelecimento não ter capacidade para atender a demanda ou até mesmo baixar a qualidade do produto ou serviço, ao mesmo tempo que se o preço for muito elevado as vendas poderão diminuir, causando ociosidade na estrutura de produção e pessoal. Maximizar o capital empregado para, que darão o retorno do capital, com isso somente a aplicação e estimativa correta dos preços de venda fará com que o retorno do investimento seja efetuado



# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



com sucesso.

Assim um processo de tomada de decisão para a formação de preços se dá por meio de algumas características, que indicam qual melhor fixação de preço a se fazer a formação de um preço base requer a análise do preço base com as características existentes no mercado como o preço da concorrência, volume de vendas, prazo, condições de entrega, qualidade, aspectos promocionais. Testar o preço às condições de mercado, considerando as relações custo-volume-lucro. A formação de preços deve considerar a qualidade do produto em relação as necessidades do consumidor, perceber que existem produtos que podem ser substitutos a preços mais competitivos, a demanda esperada e mercado existente do produto e os custos e despesas para fabricar, administrar e vender o produto (BRUNI; FAMÁ, 2004).

## 2.4.2 Aspectos qualitativos

Para as decisões empresariais que estão associadas a gestão financeira é importante que seja dado uma atenção bem especial aos custos incorridos e preços praticados pelo mercado. Uma empresa só conseguirá se manter no mercado se praticar preços superiores aos custos incorridos e tendo total ciência de que os preços são delimitados pelo mercado. Os aspectos qualitativos são compreendidos nas atividades relacionadas ao processo de criação de valor, valor esse que se encontra muito comumente nos estudos de marketing.

Para determinar preços de venda é justo perceber que existe uma grande influência de alguns fatores que estão relacionados aos custos ou aos valores percebidos. Alguns desses fatores para a formação de preço são apresentados como:

Disponibilidade e capacidade do consumidor pagar: analisar o poder de compra e o momento que o cliente deseja ou pode pagar, se a venda for a prazo deverão ser incluídos os encargos financeiros no preço; tecnologia e qualidade do produto em relação as necessidades do mercado consumidor: definir em que mercado será atuado e desenvolver o produto de acordo com os clientes do nicho; existência de produtos substitutos a preços mais acessíveis: tomar cuidado para que não tenha preços muito elevados, pois poderá incentivar ao aumento da concorrência; demanda esperada do produto: planejar as vendas futuras do produto que tem forte influência do preço que se irá praticar; níveis de produção e/ou vendas em que se pretende ou se pode operar: volume de produção e vendas é fundamental pela decorrência da existência dos gastos fixos; mercado de atuação do produto: quanto maior for o mercado mais difícil é de a empresa fixar seus preços; controle de preços impostos por órgãos governamentais: com controles mais rígidos, menor é a possibilidade de flexibilizar a fixação dos preços por parte da empresa; custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto: saber exatamente o funcionamento dos custos e despesas e saber distinguir bem os gastos indiretos, fixos e variáveis que estão identificados no produto; ganhos e perdas de gerir o produto: são os gastos que estão associados aos investimentos permanentes ou em capital de giro, sem esquecer que o custo de oportunidade dos recursos que são empregados nas operações também faz parte do processo.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Esses fatores irão dar uma boa sustentação para que seja feita a formação de preços, não ocorra prejuízo e que haja um bom retorno com lucros satisfatórios (BRUNI; FAMÁ, 2004).

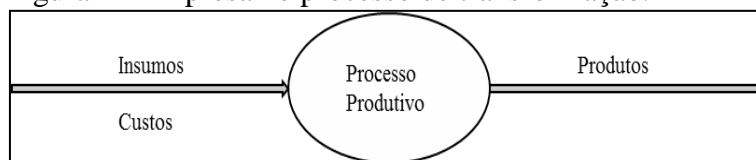
## 2.5 FILOSOFIAS DE CUSTEIO

Um sistema de custos pode ser analisado sob dois pontos de vista. O primeiro é analisado se o tipo de informação gerada está adequado às necessidades da empresa, e segundo analisa quais as informações necessárias a ser fornecidas. Os objetivos do sistema estão fortemente relacionados a essa contestação, pois a importância dessas informações depende apenas do intuito do que se almeja. Neste sentido temos o **princípio de custeio**, denominação dada ao enfoque na análise do sistema.

O outro foco na análise do sistema, é na parte operacional, ou seja, **como** são processados os dados para se obter as informações. Referente a esse assunto é denominado então a expressão **método de custeio**.

Direcionando essas ideias ao sistema de custos e para se ter uma melhor análise, a figura 2 mostrará simplificada como funciona uma empresa no processo de transformação dos insumos em produtos.

Figura 2 - Empresa no processo de transformação.



Fonte: Bornia (2010)

O cálculo dos custos do produto é dado através da divisão dos custos que estão ligados a cada produto pela quantidade produzida. Existe então a necessidade de identificar os custos que estão em cada produto. Para se fazer essa identificação é importante que se classifique os custos em **diretos** ou **indiretos**, sabendo que a análise dos custos diretos é simples, já os custos indiretos requerem procedimentos mais complexos. A aplicação dos custos aos produtos é feita pelo **método de custeio**, mas, antes de se aplicar, é necessário analisar o que deve ser considerado para se fazer a formação desse custo, esse processo então, chama-se **princípio de custeio**.

Para uma melhor formação do sistema de custos, será decidido primeiro **qual** é a informação mais importante, para em seguida analisar **como** será feito a operacionalização do sistema (BORNIA, 2010).

### 2.5.1 Custeio por Absorção Ideal

No custeio por absorção ideal os custos fixos e variáveis são computados em sua totalidade como custos do produto. Porém os custos referentes a má utilização (desperdícios) não entram na base de cálculo do produto, se enquadra principalmente ao apoio de melhoria contínua da empresa e ao auxílio do controle de custos. Para calcular o custo integral, é

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



dividido o custo fixo pela produção, a desvantagem é que se a produção for baixa (ociosidade) o custo unitário fica alto, e com isso gera a necessidade de se aumentar o preço de venda entrando em um ciclo conhecido por espiral da morte.

O ciclo normalmente tem início na queda das vendas, o que gera um acréscimo nos preços unitários, que por consequência desse aumento novamente se dá a queda das vendas.

Esse ciclo só terá fim quando houver a quebra da empresa ou então o gerente estrategicamente der por interrompido esse ciclo. Na concepção de custeio ideal deve-se dividir o custo fixo pela capacidade da empresa, a seguir as fórmulas para se calcular o custeio ideal:

$$\text{Custo Ideal (\$)} = \left[ \left( \frac{\text{Custo Fixo (\$)}}{\text{Capacidade (un)}} \right) \times \text{Produção (un)} \right] + \text{CV (\$)} \quad (11)$$

$$\text{Custo Ideal (\$/un)} = \frac{\text{Custo Ideal (\$)}}{\text{Produção (un)}} \quad (12)$$

$$\text{Desperdício (\$)} = \text{Custo Integral (\$)} - \text{Custo Ideal (\$)} \quad (13)$$

Assim o custo unitário não fica elevado e reduz o preço de venda, tornando a empresa mais competitiva, e com fechamentos de pedidos futuros a empresa tende a ter a produção próxima a capacidade, essa é uma forma de eliminar desperdícios. Bornia (2010) conceitua que a ociosidade é um desperdício e questiona: porque passar meu desperdício para a venda? O que o cliente tem a ver com isso?

Se a empresa não fizer assim, sendo ociosa permanecerá sempre ociosa. E a empresa produtiva será sempre produtiva, pois seus custos serão menores.

Bornia (2010) também apresenta este custeio como de suma importância às empresas modernas, pelo fato que, seja fundamental para a mensuração dos desperdícios no processo produtivo, ao qual facilita muito o controle do mesmo, auxiliando na implantação de programas no processo de melhoria na redução contínua dos desperdícios. É claro que se o preço de venda for formado com base no custeio ideal e a empresa não vencer a inércia, esta deverá então repensar o negócio, já que, se nem com o preço baixo vende, é porque tem algum outro problema como qualidade, logística, atendimento, etc., mas as empresas que percebem a inércia devem praticá-las.

A descoberta de perdas no processamento, depende diretamente das técnicas utilizadas pela Análise de Valor, não sendo adequado sua determinação por sistemas de custos. Parte dos desperdícios causados por superprodução, e parte causado por estoques parados, podem ser avaliados tomando os encargos financeiros relacionados com os estoques da empresa e os custos de manutenção e redução gradual de estoques. Já que a perda de mercado futuro não seja diretamente mensurável.

#### 2.6 PRINCÍPIO 80/20

O princípio 80/20 pode e deveria ser usado por todos em seu cotidiano, pessoas, organizações, formas de sociedade e grupos sociais. Este pode auxiliar pessoas e empresas a ganhar mais dinheiro com a utilização de menos esforço. Podendo assim também elevar a qualidade dos produtos reduzindo os custos.

O que é o princípio 80/20?

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

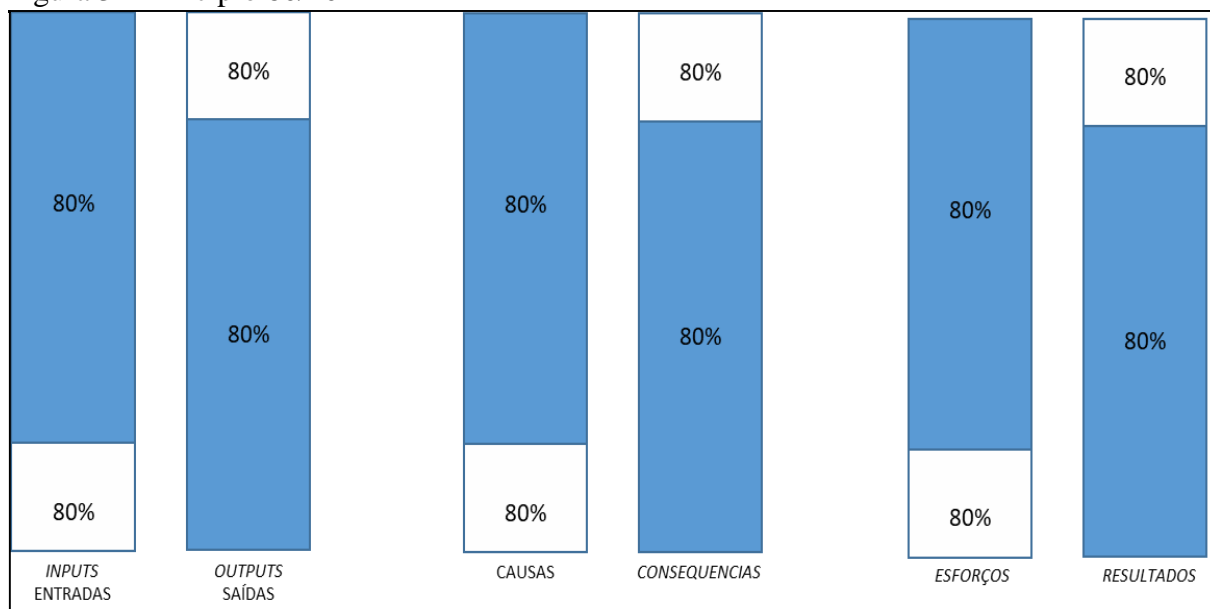
18 e 19 – 06 – 2019



Neste princípio a afirmação é que a menor parte das causas, *inputs* (entradas) ou esforços, conduz a maioria dos resultados, produtos ou recompensas. Isso quer dizer que oitenta por cento do que é realizado em seu trabalho, é proveniente de vinte por cento do tempo gasto e que vinte por cento do seu esforço resulta em oitenta por cento do seu tempo. Isso normalmente é o contrário do que muita gente espera quando está realizando algum trabalho (KOCH, 2000).

A figura 3 apresenta um bom exemplo para explicar esse desequilíbrio.

Figura 3 - Princípio 80/20



Fonte: Adaptado de Koch (2000).

O desequilíbrio é dado pela relação 80/20, esse padrão típico mostra que oitenta por cento dos *outputs* são resultados de vinte por cento dos *inputs*; que oitenta por cento das consequências vem de vinte por cento das causas e que oitenta por cento dos resultados são provenientes de vinte por cento dos esforços (KOCH, 2000).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa apresenta como foi efetuado o estudo, com determinado grau de detalhamento sobre o assunto. É o plano ou esquema que o pesquisador irá usar em seu trabalho (APPOLINÁRIO; 2006). Desta forma, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória descritiva, levantamento bibliográfico, estudo de caso com abordagem quantitativa e qualitativa.

O início ou ponto de partida do projeto é definido pelo objetivo geral, em que muitas vezes é necessário delimitar também os objetivos específicos, para que se tenha uma forma mais clara e específica para efetuar a pesquisa (GIL, 1996). Após o levantamento de dados que pode ser efetuado através da leitura de livros específicos e artigos relacionados ao assunto (GIL, 1996), compreendeu-se melhor com os conceitos encontrados e estudos já realizados.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



A pesquisa quando exploratório descritiva, consiste em examinar o assunto sobre o tema pouco estudado e especificar propriedades e características importantes para o assunto analisado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.5) afirmam que o “enfoque quantitativo usa coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”.

Para atingir o objetivo proposto será analisado e remodelado os custos no salão de beleza Saloon Style. A empresa em estudo trata-se de um salão de beleza localizado na cidade de Araranguá – SC e iniciou seu funcionamento em 25/03/2014. Atuando na área da beleza em prestação de serviços o estabelecimento direciona seus atendimentos ao público de classes B e C, conforme a identificação do proprietário.

Atualmente conta com uma parceira de trabalho (manicure), uma funcionária (auxiliar de cabeleireiro) e um cabeleireiro/gerente. Sendo a parceira de trabalho autônoma e responsável somente pelo atendimento de manicure e pedicure. Para exercer tal responsabilidade a manicure paga um aluguel referente ao seu espaço de trabalho. A funcionária é responsável pela parte de auxiliar o cabeleireiro nos serviços prestados, por organizar a ordem e limpeza do ambiente de trabalho do cabeleireiro e auxiliar nos agendamentos das clientes, para isso a mesma recebe um salário mensal fixo de R\$ 1.000,00. Após o dia 01/05/2018 a auxiliar de cabeleireiro começará a receber além do salário fixo a comissão de 10% sobre todo o serviço que ela executar sozinha (do início ao fim do atendimento) e o cabeleireiro/gerente é o proprietário do estabelecimento.

Após a coleta de dados, os mesmos serão analisados e organizados para obter um diagnóstico melhor e preciso, assim conseguindo respostas para a solução do problema (BARROS; LEHFELD, 1999). A análise foi realizada de forma qualitativa sugerindo melhorias e as causas dos comportamentos dos dados e quantitativa através dos dados coletados no sistema empresarial do salão para efetuação dos cálculos de média, percentual, margem, ponto de equilíbrio, DRE, custos fixos e variáveis com o Excel.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o Demonstrativo dos Resultados do Exercício (DRE), grau de eficiência, margem de contribuição e análise dos quadrantes de qualificação dos serviços em A e B, referente ao salão de beleza em estudo.

Tabela 1 - Demonstrativo do Resultado do Exercício – DRE

Contas	Média	%	Set	Out	Nov	Dez	Jan
<b>Receita Operacional</b>	<b>9.928,40</b>	<b>100,00</b>	<b>10.061,00</b>	<b>9.822,00</b>	<b>8.723,00</b>	<b>14.068,00</b>	<b>6.968,00</b>
Custo Médio Variável	2.663,96	26,83	2.395,27	2.375,40	2.627,22	4.069,41	1.852,52
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>7.264,44</b>	<b>73,17</b>	<b>7.665,73</b>	<b>7.446,60</b>	<b>6.095,78</b>	<b>9.998,59</b>	<b>5.115,48</b>
MC (%)	73,17%	-	76,19%	75,82%	69,88%	71,07%	73,41%
Custo Fixo	3.329,67	33,54	3.217,07	3.275,07	3.343,07	3.534,07	3.279,07
<b>Resultado Operacional</b>	<b>3.934,77</b>	<b>39,63</b>	<b>4.448,66</b>	<b>4.171,53</b>	<b>2.752,71</b>	<b>6.464,52</b>	<b>1.836,41</b>
Lucratividade (%)	39,63%	-	44,22%	42,47%	31,56%	45,95%	26,35%

Fonte: Dados da pesquisa.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



No período analisado de 5 meses, de setembro de 2017 a janeiro de 2018, a receita apresenta uma média mensal de R\$ 9.928,40, sendo que 26,83% desse valor é gasto com produtos para a execução dos trabalhos, com uma MC de 73,17%, que são usados para cobrir os custos fixos que resultam em uma média de 33,54% da receita mensal do estabelecimento, assim tem-se um resultado operacional médio de R\$ 3.634,77 equivalentes a 39,63% de lucratividade, o que se torna consideravelmente bom, uma vez que o negócio está em crescimento em um seguimento de crescimento também.

Tabela 2 - Capacidade e Eficiência

	Média	Set	Out	Nov	Dez	Jan
<b>Tempo serviços prestado (horas)</b>	219,43	217,08	222,33	185,75	321,67	150,33
<b>Capacidade de serviços (horas)</b>	260,80	238,00	252,00	252,00	352,00	210,00
<b>Eficiência (%)</b>	84,14%	91,21%	88,23%	73,71%	91,38%	71,59%

Fonte: Dados da pesquisa

A capacidade tem oscilação conforme os dias trabalhados de cada mês, no qual foi calculado a eficiência (aproveitamento do tempo de produção). Neste caso existe um bom aproveitamento, pois em média 84,14% do tempo está utilizado corretamente.

Com uma ociosidade média de 15,86%, já que em dezembro a produtividade é de 91,38%, em que a demanda aumenta e o tempo de produção também. Setembro existe uma alta na produtividade, porém existe somente o aumento da demanda enquanto a carga horária trabalhada continua igual aos meses “comuns”. Em janeiro o mês de menor demanda a produção diminui não ocupando toda a capacidade o que gera uma ociosidade de 28,51%.

A margem de contribuição refere-se ao valor disponível para pagar as despesas fixas, está disposta por famílias na tabela 3 apresentada a seguir:

Tabela 3 - Margem de contribuição

Família de Serviços	Média	%	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Alisamento	2.583,72	35,57	2.350,00	2.193,00	1.179,00	5.172,00	2.025,00
Mechas	1.831,62	25,21	1.637,00	1.811,00	2.460,00	2.390,00	861,00
Corte	1.194,06	16,44	1.431,00	1.320,00	877,00	1.290,00	1.051,00
Escova	756,84	10,42	800,00	949,00	670,00	972,00	393,00
Penteador	501,21	6,90	672,00	548,00	502,00	325,00	459,00
Tintura	217,85	3,00	655,00	425,00	175,00	-226,00	60,00
Hidratação	156,41	2,15	92,00	186,00	191,00	46,00	267,00
Lavatório	22,72	0,31	28,00	14,00	43,00	28,00	0
<b>Total</b>	<b>7.264,44</b>	<b>100,00</b>	<b>7.666,00</b>	<b>7.447,00</b>	<b>6.096,00</b>	<b>9.999,00</b>	<b>5.115,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa,

Com uma participação de 35,57%, os alisamentos são os serviços que mais geram MC, seguidos de mechas e corte que juntos detêm em média 41,65% de contribuição seguidos dos outros serviços. Hidratação e lavatório percebe-se que juntos formam apenas 2,46%, devido ao fato de estarem agregados nos serviços anteriores, a procura desses dois serviços isolados normalmente é baixa comparados aos demais serviços.

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

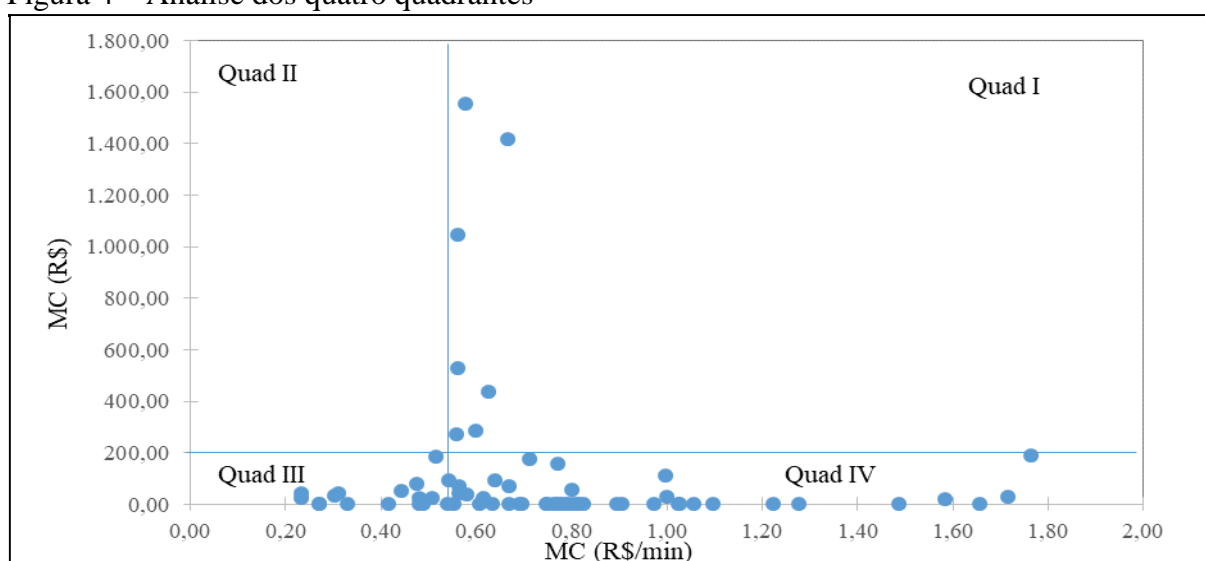
GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Como o tempo utilizado no salão de beleza está com uma eficiência de 84,14%, para melhorar o resultado operacional, buscase ser mais ágil nos serviços classificados como A que são os mais importantes em termos de margem de contribuição. Para atender esse objetivo será utilizada a análise dos quatro quadrantes cruzando dados margem de contribuição (R\$) no eixo Y e margem de contribuição por minuto de execução do serviço no eixo X conforme disposto na figura 4.

Figura 4 – Análise dos quatro quadrantes



Fonte: Dados da Pesquisa

Dos 68 (sessenta e oito) serviços prestados no salão, sete determinaram o ponto de inflexão representado a divisão em serviços tipo A e B. Dessa forma, os 7 (sete) primeiros serviços são responsáveis 76,39% da margem de contribuição e os demais serviços que totalizam 61 (sessenta e um) representam apenas 33,61% da margem de contribuição.

Os serviços dispostos nos quadrantes I e II são os classificados como A e os serviços dispostos nos quadrantes III e IV são classificados como B através da análise 80/20. Porém, os serviços dispostos no quadrante I e IV são os que geram maior margem de contribuição por minuto de execução do serviço. E da mesma forma os serviços dispostos no quadrante II e III são os que geram menor margem. A divisão dos quadrantes do eixo x foi em 0,5521 R\$/min. O cálculo foi obtido dividindo a margem de contribuição média pelo tempo de execução dos serviços prestados do período analisado  $\{7.264,44 \div (219,43 \times 60)\}$ . Dessa forma se verifica quais serviços podem contribuir para elevar ou reduzir a margem média dos serviços praticados. Os serviços dispostos no quadrante I estão descritos na tabela 4, juntamente com os dados de MC (R\$/min) e MC (R\$)

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



Tabela 4 - Quadrante I

Cód.	Serviço Prestado	PMV (R\$/un)	Mat. (R\$/un)	MC (R\$/un)	Tempo (min)	MC (R\$/min)	MC (R\$)
10.10	Alisamento Progressivo Médio	140,00	36,40	103,60	180,00	0,58	7.783,60
10.11	Alisamento Progressivo Longo	180,00	45,60	134,40	240,00	0,56	2.651,20
30.01	Corte Feminino	35,00	1,44	33,56	60,00	0,56	5.239,84
40.02	Escova Médio Liso	25,00	1,04	23,96	40,00	0,60	1.437,60
40.03	Escova Longo Liso	35,00	1,56	33,44	60,00	0,56	1.356,04
70.06	Mechas Completo Médio	120,00	20,09	99,91	150,00	0,67	7.083,61
80.05	Penteado Simples Preso	60,00	3,68	56,32	90,00	0,63	2.195,64

Fonte: Dados da pesquisa

O quadrante I apresenta os serviços que tem maior MC agregada. No salão a MC (R\$) e a MC (R\$/min) são altas. Por se tratar dos serviços mais procurados pelas clientes o gerente deve ter uma melhor atenção pois poderá promovê-los, aprimorar mais as pessoas habilitadas para fazer estes serviços em melhores tempos sem deixar a qualidade baixar, pois é aqui que o estabelecimento tem maior venda e lucro nos serviços. O quadrante II é onde se tem alta MC (R\$) porém baixa MC (R\$/min), neste a venda é alta mais não se obtém lucro satisfatório no serviço, o que para ao estabelecimento é irrelevante devido ao fato de não ter nenhum serviço nesta área. O terceiro quadrante é o responsável pelos serviços com baixa MC (R\$) e baixa MC (R\$/min), nesse quadrante os serviços são pouco produzidos e com baixo lucro, que estão dispostos na tabela 5.

Tabela 5 - Quadrante III

Cód.	Serviço	PMV (R\$/un)	Mat. (R\$/un)	MC (R\$/un)	Tempo (min)	MC (R\$/min)	MC (R\$)
10.04	Alisamento Botox Extralongo	120,00	23,10	96,90	180,00	0,54	0,00
10.09	Alisamento Progressivo Curto	100,00	22,90	77,10	150,00	0,51	925,20
10.12	Alisamento Progressivo Extralongo	220,00	68,10	151,90	300,00	0,51	131,90
10.13	Alisamento Semi Definitivo Curto	140,00	60,40	79,60	180,00	0,44	268,80
10.14	Alisamento Semi Definitivo Médio	160,00	96,40	63,60	210,00	0,30	167,20
10.15	Alisamento Semi Definitivo Longo	220,00	120,60	99,40	240,00	0,41	0,00
10.16	Alisamento Semi Definitivo Extralongo	250,00	180,60	69,40	300,00	0,23	220,20
30.02	Corte Infantil	15,00	1,04	13,96	60,00	0,23	130,64
40.04	Escova Extralongo Liso	45,00	1,68	43,32	80,00	0,54	458,52
40.05	Escova Curto Modelado / Baby Liss	25,00	1,24	23,76	50,00	0,48	402,64
40.06	Escova Médio Modelado / Baby Liss	30,00	1,24	28,76	60,00	0,48	0,00
40.07	Escova Longo Modelado / Baby Liss	45,00	1,86	43,14	90,00	0,48	129,42
40.08	Escova Extralongo Modelado / Baby Liss	60,00	2,08	57,92	105,00	0,55	0,00



### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



50.06 Hidratação All Nature Médio	70,00	31,44	38,56	80,00	0,48	0,00
50.07 Hidratação All Nature Longo	80,00	47,16	32,84	100,00	0,33	0,00
50.08 Hidratação All Nature Extralongo	90,00	62,88	27,12	100,00	0,27	0,00
60.02 Secar	10,00	0,24	9,76	20,00	0,49	0,00
80.03 Penteadado de Teste	35,00	2,68	32,32	120,00	0,27	0,00
80.06 Penteadado Simples Preso Elaborado	70,00	4,68	65,32	210,00	0,31	205,32

Fonte: Dados da pesquisa

Neste momento o gerente deve avaliar se existe vantagem em manter esses serviços, e caso essa vantagem exista, deverá ser tomada uma decisão urgente para reverter esse quadro. Deverá avaliar para que situação vai querer realocá-los. Com a orientação de promover esses serviços e fazê-los aparecer, e que as clientes passem a se interessar por este serviço, pois se não há produção o motivo pode ser a falta de visualização destes serviços, assim a promoção os fará aparecer e quem utiliza esses serviços saberá que o salão também realiza. Já o quadrante IV apresenta os serviços que te baixa MC (R\$) e alta MC (R\$/min) neste caso se tem bons lucros, porém baixa produção. Dispostos na tabela 6.

Tabela 1 - Quadrante IV

Cód.	Serviço	PMV (R\$/un)	Mat. (R\$/un)	MC (R\$/un)	Tempo (min)	MC (R\$/min)	MC (R\$)
10.01	Alisamento Botox Curto	60,00	7,90	52,10	90,00	0,58	201,30
10.02	Alisamento Botox Médio	80,00	12,40	67,60	120,00	0,56	350,40
10.03	Alisamento Botox Longo	100,00	15,60	84,40	150,00	0,56	218,80
10.05	Alisamento Definitivo Curto	250,00	16,60	233,40	240,00	0,97	0,00
10.06	Alisamento Definitivo Médio	350,00	20,90	329,10	300,00	1,10	0,00
10.07	Alisamento Definitivo Longo	400,00	31,00	369,00	360,00	1,03	0,00
10.08	Alisamento Definitivo Extralongo	500,00	40,70	459,30	360,00	1,28	0,00
20.01	Tintura Raiz / Curto	51,00	15,74	35,26	20,00	1,76	946,32
20.02	Tintura Médio	66,00	23,09	42,91	25,00	1,72	142,92
20.03	Tintura Longo	83,00	30,96	52,04	35,00	1,49	0,00
20.04	Tintura Extralongo	112,00	45,78	66,22	40,00	1,66	0,00
30.03	Corte Masculino	20,00	0,84	19,16	30,00	0,64	459,84
30.04	Corte ponta Reta	20,00	0,00	20,00	20,00	1,00	140,00
40.01	Escova Curto Liso	20,00	1,04	18,96	30,00	0,63	0,00
50.01	Hidratação Adlux Curto	40,00	3,24	36,76	45,00	0,82	0,00
50.02	Hidratação Adlux Médio	50,00	4,24	45,76	60,00	0,76	0,00
50.03	Hidratação Adlux Longo	60,00	6,36	53,64	60,00	0,89	0,00
50.04	Hidratação Adlux Extralongo	70,00	8,48	61,52	80,00	0,77	0,00
50.05	Hidratação All Nature Curto	60,00	23,64	36,36	60,00	0,61	0,00
50.09	Hidratação Anabolizante Curto	40,00	6,42	33,59	45,00	0,75	0,00
50.10	Hidratação Anabolizante Médio	50,00	8,34	41,66	60,00	0,69	0,00
50.11	Hidratação Anabolizante Longo	60,00	12,51	47,49	60,00	0,79	0,00
50.12	Hidratação Anabolizante Extralongo	70,00	16,48	53,52	80,00	0,67	0,00
50.13	Hidratação Aneethun Curto	40,00	2,94	37,06	45,00	0,82	0,00
50.14	Hidratação Aneethun Médio	50,00	3,84	46,16	60,00	0,77	782,04

### III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



50.15 Hidratação Aneethun Longo	60,00	5,76	54,24	60,00	0,90	0,00
50.16 Hidratação Aneethun Extralongo	70,00	7,68	62,32	80,00	0,78	0,00
60.01 Lavar	10,00	0,80	9,20	15,00	0,61	113,60
70.01 Mechas Balaiaagem Curto	60,00	11,34	48,66	60,00	0,81	0,00
70.02 Mechas Balaiaagem Médio	60,00	12,04	47,96	60,00	0,80	287,76
70.03 Mechas Balaiaagem Longo	80,00	18,11	61,89	80,00	0,77	0,00
70.05 Mechas Completo Curto	100,00	14,79	85,21	120,00	0,71	887,73
70.07 Mechas Completo Longo	150,00	29,61	120,39	180,00	0,67	351,17
70.08 Mechas Completo Extralongo	180,00	35,03	144,97	210,00	0,69	0,00
70.09 Mechas Luzes Curto	75,00	13,64	61,36	60,00	1,02	0,00
70.10 Mechas Luzes Médio	90,00	16,64	73,36	60,00	1,22	0,00
70.11 Mechas Luzes Longo	120,00	25,01	94,99	90,00	1,06	0,00
70.12 Mechas Luzes Extralongo	150,00	30,43	119,57	120,00	1,00	547,85
80.01 Penteadado de Dama	50,00	1,84	48,16	60,00	0,80	0,00
80.02 Penteadado de Noiva	100,00	5,68	94,32	120,00	0,79	0,00
80.04 Penteadado Simples Básico	50,00	2,48	47,52	30,00	1,58	105,08

Fonte: Dados da pesquisa

Estes serviços merecem uma melhor atenção, uma vez que são os que possuem maior MC/Min, porém estão sendo menos produzidos. Existe a possibilidade de reduzir o PMV e promover estes serviços realocando-os para os quadrantes I ou II.

Introduzindo estes serviços no quadrante I o resultado será melhor pois a MC/min continuará acima do preço calculado para gerar lucro que é de R\$ 0,55 por minuto trabalhado, isso para os serviços com MC/min acima de R\$ 1,00. Enquanto os serviços que estão com a MC/min entre R\$0,55 e R\$ 0,99 deve-se ter uma maior atenção ao promove-los e ao reduzir o PMV para que não seja aumentado a produção e reduzido a MC/min, gerando uma alta na produção e uma queda no preço.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o gerenciamento de custos de um salão de beleza localizado no município de Araranguá, SC.

Apontados os custos e as despesas do estabelecimento, para iniciar os cálculos foram apurados a quantidade de trabalhos realizados mensalmente chegando ao resultado médio de 178 serviços. Em seguida realizou-se a apuração dos preços de faturamento praticados pelo estabelecimento. Após o cálculo dos custos variáveis de cada um, foram agrupados em famílias de serviços para efetuar a análise geral dos dados.

Após os cálculos realizados fez-se a elaboração do DRE onde foi constatado que a receita média do período analisado é de R\$9.928,40 e que o resultado operacional contempla 39,63% da receita e os custos fixos compõe uma média de 33,54%. Neste momento os 10% de comissão pagos a funcionária mencionados na metodologia não está incluído, pois foi implantado somente a partir do mês de maio de 2018 para incentivar e melhorar o tempo de execução do serviço da funcionária e consequentemente aumentar as vendas do estabelecimento

Em seguida calculou-se o tempo, eficiência e capacidade do estabelecimento,

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



percebido então que o aproveitamento da capacidade do salão é em média 84,14% o que leva a conclusão que o tempo médio de ociosidade é baixo e o salão tem está com um bom aproveitamento do tempo.

Com a apuração dos dados realizada, percebeu-se que os maiores resultados estão concentrados em 20% dos serviços prestados pelo estabelecimento em estudo. A partir desta informação foram adaptados os dados ao princípio 80/20, que afirma: 80% do lucro de uma empresa é responsável por apenas 20% dos serviços realizados da mesma, e que 80% dos serviços realizados são responsáveis pelos 20% restante do faturamento.

Com isso conclui-se que os serviços de alisamento progressivo médio e longo, mechas de cabelo médio, corte feminino, penteado simples preso e escovas de cabelos médios e longos são responsáveis por 76,39% do faturamento dos serviços prestados pelo estabelecimento. São nesses sete serviços que a empresa deverá dar mais atenção, pois é deles que provém a maior parte do faturamento.

Uma das propostas de melhoria do faturamento é que seja feito mais treinamentos voltados a estes serviços para que os profissionais consigam executá-los com mais agilidade, e que promover os serviços é importante para que sejam mais vistos e por consequência mais procurados. Sendo que as ações propostas estão sujeitas a avaliação de viabilidade em função do orçamento e do retorno.

Estes treinamentos ajudarão a melhorar o atendimento e execução do trabalho da auxiliar de cabeleireiro, deixando o cabeleireiro que é o gerente da empresa com mais tempo para cuidar das estratégias gerenciais necessárias. No momento o gerente está com seu tempo de atendimento sobrecarregado e direcionado apenas para a execução do trabalho, deixando seu papel de gerente a desejar, o que leva a um gerenciamento muitas vezes falho. Além do treinamento para aprimorar o trabalho da auxiliar, sugere-se a contratação de um novo auxiliar uma vez que, a funcionária com mais tempo de serviço na empresa se ocupará com serviços que demandam uma maior atenção e dedicação de tempo. Enquanto o funcionário novo executará serviços menos complexos.

Com a atenção voltada aos serviços mais complexos tipo mechas, penteados e cortes, o gerente terá a possibilidade de fazer os serviços gerenciais com mais com mais facilidade de tempo. Uma vez que os serviços de mechas, penteados e corte ocupam um menor tempo para a execução do serviço, pois o auxiliar é responsável pela finalização desses serviços. Existe também a possibilidade de contratação de um profissional especializado em progressivas, já que este serviço demanda alta procura e há a necessidade de maior tempo para execução desse serviço.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1990.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1999.

# III CONGRESSO SUL CATARINENSE DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DOS NEGÓCIOS:  
PERSPECTIVAS AMBIENTAIS, COMPORTAMENTAIS E TECNOLÓGICAS

18 e 19 – 06 – 2019



- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise geral de custos:** Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos:** Aplicação em Empresas Modernas. 3ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2010.
- BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros:** com aplicações na HP12C e Excel. Vol. 5. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2006.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços:** com aplicações na Calculadora HP12C e Excel. 3ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2004.
- DUTRA, René Gomes. **Custos:** Uma Abordagem Prática. 5ª ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo; Ed. Atlas S.A., 3ª Ed. 1996.
- HENDRIKSEN, Edson S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo. Editora Atlas S.A. 1999.
- KOCH, Richard. **O princípio 80/20:** O segredo de se realizar mais com menos / Richard Koch; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro. Editora Rocco. 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2009
- NETO, Oscar Guimarães. **Análise de Custos.** Curitiba. Editora IESDE Brasil S.A. 2011.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de Pesquisa,** 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, Joel J. **Análise de Custos:** Remodela com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de casos. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000
- SANTOS, Joel J. **Contabilidade e Análise de Custos:** Modelo Contábil, Métodos de Depreciação, ABC – Custeio Baseado em Atividades, Análise Atualizada de Encargos Sociais sobre Salários, Custos de Tributos sobre Compras e Vendas. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.
- SEBRAE. **Mercado da Beleza:** Empresários discutem oportunidades de empreendedorismo em um dos segmentos com maior potencial no país. 2016. Disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/julia-petit-e-tallis-gomes-falam-sobre-mercado-de-beleza,bbd0d1bb23a82510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=6>. Acesso em 14 setembro 2017.
- YIN. Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e Métodos. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.