UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Taiani Bacchi Kienetz

ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS PARA UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Porto Alegre
2010

Taiani Bacchi Kienetz

ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS PARA UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.ª Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Tutora Orientadora: Keila Negrão

Porto Alegre

2010

Taiani Bacchi Kienetz

ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS PARA UMA MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Drª Marisa Ignez dos Santos Rhoden

_____

Prof Me Mauro Mastella

DEDICO ESTE TRABALHO A FAMÍLIA E AOS AMIGOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por ter iluminado meu caminho nesta jornada.

A minha família, especialmente meus pais, Mário e Elaine, pelo apoio, incentivo e encorajamento nos momentos difíceis e por compartilharem comigo a alegria das conquistas.

A Teresa Divanir Requia por possibilitar este estudo e compartilhar conversas construtivas e divertidas.

A professora doutora Kelmara Viera e ao professor doutor Breno Augusto Pereira pelo tempo, paciência e boa vontade dispendidos de maneira voluntária em auxilio a meu desenvolvimento profissional.

Aos amigos e amigas que contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional no decorrer destes anos.

Aos colegas do pólo de Santa Maria pelos momentos que passamos juntos no decorrer desta graduação.

E, a turma de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria.

"Pequenos descuidos podem produzir grandes males."

Benjamin Franklin

RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração e implantação de controles financeiros para uma microempresa prestadora de serviços. O presente tema parte da vontade da proprietária de conhecer mais o negócio e da oportunidade da autora aplicar conhecimentos teóricos a uma demanda prática, possibilitando, ao final deste, oferecer a gestora melhores condições de gerenciar seu empreendimento. Para tal, foi preciso verificar quais adaptações, reformulações ou propostas seriam necessárias para uma melhor realização dos controles financeiros internos da empresa Teresa Divanir Requia, objeto deste estudo. Dessa forma o objetivo principal deste estudo foi a proposição de instrumentos de controles financeiros internos que atendessem as necessidades da empresa com vistas a melhorar sua gestão. Para alcançar este objetivo realizou-se a verificação dos tipos de controle financeiros internos utilizados em micro e pequenas empresas prestadora de serviço; identificou-se as movimentações financeiras e controles internos da empresa estudada; desenvolveu-se instrumentos de controle financeiros adaptados às necessidades da empresa, implantando os mesmos para posterior análise dos resultados obtidos. Utilizou-se como método para o desenvolvimento do estudo a pesquisa-ação, com abordagem predominantemente qualitativa, exploratória e documental. Onde a pesquisa-ação como um método intervencionista, permite ao pesquisador aplicar o conhecimento de maneira participativa na organização, implantando e tendo acesso às mudanças, através das seguintes fases: exploratória, planejamento, ação e avaliação. Os resultados obtidos através da reformulação dos controles de contas a receber e a pagar e de estoque, assim como pela proposição de fluxo de caixa, do controle dos valores dos serviços prestados e recebidos por mês, da projeção de vendas mês a mês e cálculos dos custos e do preço de venda foram positivos na medida em que atenderam os objetivos gerais e específicos propostos desta pesquisa, além de suprirem as expectativas da proprietária do negócio e da autora deste estudo.

Palavras-chave: Microempresa, Prestação de Serviços e Controles Financeiros Internos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Fases e Técnicas da Pesquisa Ação.....	27
Gráfico 1 -	Proporção do público alvo nos serviços prestados com base no sexo.....	30
Gráfico 2 -	Opção por pagamentos à vista ou à prazo.....	32
Gráfico 3 -	Opção para pagamento: Dinheiro x Cheque.....	32
Figura 1 -	Ficha de Controle de Clientes utilizada.....	32
Quadro 2 -	Proposta de Controle de Contas a Receber aplicada em Setembro 2010.....	33
Quadro 3 -	Proposta de Controle de Contas a Pagar aplicada em Setembro 2010.....	34
Quadro 4 -	Proposta de Orçamento de Vendas para Setembro 2010.....	36
Quadro 5 -	Proposta de Controle Recebimento à vista em Setembro 2010.....	36
Quadro 6 -	Modelo de Fluxo de Caixa aplicada em Setembro 2010.....	37
Quadro 7 -	Modelo de Controle de Estoque aplicada em Setembro 2010.....	39
Quadro 8 -	Apuração dos custo de produção para setembro de 2010 e preço de venda unitário em reais.....	42
Quadro 9 -	Apuração de Markup por serviços e tipo de cabelo.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apresentação do Modelo de Fluxo de Caixa..... 19
Tabela 2 - Representatividade dos serviços …..... 30
Tabela 3 - Simulação de compra à vista e à prazo..... 41
Tabela 4 - Distribuição de clientes por faixas..... 45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... **12**

1. CONTROLE FINANCEIRO..... **14**

1.1 CONTROLES INTERNOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... 14

1.2 PREVISÕES ORÇAMENTÁRIAS..... **16**

1.3 COMPOSIÇÃO DO FLUXO DE CAIXA..... 17

1.3.1 Contas a Pagar e a Receber..... 18

1.3.2 Modelo..... **19**

1.4 DETERMINAÇÃO DE CUSTOS..... **20**

1.4.1 Classificação dos Custos..... 20

1.4.2 Principais Modelos de Custeio..... **21**

1.4.3 Formação do Preço de Venda..... **22**

1.5 CONTROLE DE ESTOQUES..... **23**

1.5.1 Metodologias para Inventariar Estoques 23

1.5.2 Técnicas de Gerenciamento de Estoques..... **24**

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... **26**

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA..... **26**

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... 27

2.3 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA..... 27

2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS..... 28

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 29

3.1 DEFINIÇÕES BÁSICAS DO NEGÓCIO..... **29**

3.1.1 Serviços Prestados..... 30

3.2 CONTROLES FINANCEIROS INTERNOS..... **31**

3.2.1 Contas a Receber..... 31

3.2.2 Contas a Pagar..... **33**

3.2.3 Fluxo de Caixa..... **35**

38

3.2.4 Controle de Estoque..... **39**
3.2.5 Gerenciamento de Compras..... **40**
3.2.5.1 Pesquisa de preço e forma de pagamento …..... 40
3.2.5.2 Frequência de aquisições e condições de pagamento..... 42
3.2.6 Estabelecimento de Custos e Formação de Preço de Venda..... 44
3.3 EXPECTATIVAS FUTURAS..... 47
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... **49**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... **52**
APÊNDICE A - PROPOSTA DE CONTROLE DE ESTOQUES..... **53**
APÊNDICE B - PROPOSTA DE CONTROLE DAS CONTAS A PAGAR
APÊNDICE C - PROPOSTA DE CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER..... **54** **55**
APÊNDICE D - PROPOSTA DE CONTROLE DE RECEBÍVEIS..... **56**
APÊNDICE E - ORÇAMENTO DE VENDAS.....
APÊNDICE F - APURAÇÃO DO ORÇAMENTO DO CUSTO DE PRODUÇÃO BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL..... **57**
APÊNDICE G - APURAÇÃO DO ORÇAMENTO DO CUSTO DE PRODUÇÃO BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO..... **62**
APÊNDICE H - FLUXO DE CAIXA – BASEADO NO MODELO Zdanowicz (1991, p.64)..... **67**

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE's) são a forma de organização prevalecente no Brasil, e no decorrer dos anos vem aumentando sua participação no segmento do comércio e prestação de serviços, garantindo assim um papel de destaque na economia. O setor de serviços é um segmento que vem crescendo na economia brasileira conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) ao trazer que em 1970 a participação deste setor no PIB (Produto Interno Bruto) era de 52,6%, atingindo 58,3% em 1999. Todavia, mesmo com tal representatividade das MPE's do setor de serviços, elas costumam carecer de controle financeiro em suas atividades.

Dentro do ramo de serviços, existem aqueles que são prestados por pessoas jurídicas e pessoas físicas, sendo este último o caso dos salões de beleza, ramo de atividade da empresa foco deste estudo.

A empresa Teresa Divanir Requia, prestadora de serviços como salão de beleza, está localizada na Rua Progresso, nº 126, Bairro Camobi, na cidade de Santa Maria – RS. Iniciou suas atividades em novembro de 1993, quando sua proprietária Sra. Teresa Divanir percebeu uma oportunidade para prestação de serviços de beleza no local, onde a demanda por um trabalho de qualidade nessa área era latente.

Atualmente, o ramo de beleza na cidade de Santa Maria-RS é de concorrência acirrada devido ao grande número de profissionais e estabelecimentos do ramo, sendo importante o adequado controle financeiro com vistas a garantir a manutenção da empresa e sua permanência no mercado. Nesse contexto, a proprietária do empreendimento explanou a autora deste estudo a sua vontade de conhecer mais o seu negócio em termos financeiros, de maneira a possibilitar um melhor gerenciamento e possíveis melhorias a curto e longo prazo. Devido a tal perspectiva a autora constatou uma oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso de graduação em administração a uma demanda prática, possibilitando que ao final deste trabalho a proprietária tenha melhores condições de controlar suas operações, analisando seus recursos disponíveis para uma melhor gestão do negócio.

Dessa forma, este estudo se propõe a responder a seguinte questão problema: ***quais adaptações, reformulações ou propostas seriam necessárias para uma melhoria na realização dos controles financeiros internos da empresa Teresa Divanir Requia?***

Diante disto, o objetivo geral deste estudo é propor instrumentos de controles financeiros internos que atendam as necessidades da empresa Teresa Divanir Requia para seu melhor gerenciamento.

Para atingir este objetivo geral, definiu-se como objetivos específico:

- Verificar os tipos de controles financeiros internos utilizados em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço.

- Identificar as movimentações financeiras e controles internos da empresa objeto do estudo.

- Sugerir instrumentos de controle interno para melhor gerenciamento do negócio.

- Implantar os instrumentos de controles analisando os resultados.

Este estudo será apresentado em três capítulos.

No Capítulo I será abordado os principais conceitos que irão subsidiar os assuntos abordados nesta pesquisa. No Capítulo II serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do presente trabalho. No Capítulo III serão expostas as sugestões dos instrumentos de controle financeiro, sua implantação e análise dos resultados obtidos, seguido das considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

1 CONTROLE FINANCEIRO

Controles permitem que a organização conheça melhor as condições nas quais sua empresa está operando, sejam estas em relação a recursos humanos, condições operacionais ou financeiras, sendo o primeiro passo para poder tomar decisões com bases confiáveis. O controle financeiro especificamente visa garantir conhecimento sobre a maneira como o capital investido está servindo para gerar recursos no dia-a-dia da organização e em cada serviço realizado e/ou produto comercializado.

Braga (2008, p.230) traz sobre a importância do controle na medida em que "permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio para a realização de um processo de *feedback* no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma mais perfeita atuação.".

1.1 CONTROLES INTERNOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para realizar um controle da melhor maneira é preciso primeiramente conhecer a empresa e suas necessidades de acordo com o nicho de mercado que atua. Dentre os fatores a serem considerados encontra-se a seção de atuação da organização. O ramo de prestação de serviços vem apresentando crescimento no decorrer dos anos, merecendo um papel de destaque na economia, o que torna ainda mais importante a atenção dada a gestão deste tipo de estabelecimentos.

No Brasil, o setor de serviços é o mais representativo da economia brasileira. Conforme reportagem do Jornal do Comércio dos dias 4, 5, 6 e 7 de setembro de 2009 (p.2), a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), referente a 2007 mostrou que um milhão de empresas exerciam naquele ano atividades ligadas ao setor de serviços. Sendo o maior e mais heterogêneo segmento da economia brasileira. Juntas, essas empresas (de todos os portes) geraram R$ 580,6 bilhões de receita operacional líquida e valor adicionado de R$ 326,2 bilhões.

Outro fator a considerar é o porte da empresa, existe mais de uma definição possível para o que venha a ser uma micro, pequena ou grande empresa. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza-se dos conceitos de renda e número de funcionários para enquadrar as organizações nestas faixas. Considerando a receita Bruta Anual das empresas, elas seriam assim classificadas:

* **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R$ 433.755,14;

* **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R$ 433.755,14 e igual ou inferior a R$ 2.133.222,00.

Ao utilizar o critérios de número de funcionários para o setor de serviços, o enquadramento seria o seguinte:

* **Microempresa:** até 09 funcionários.

* **Pequena empresa:** de 10 a 49 funcionários.

Por inferência, a empresa com receita bruta anual superior a R$ 2.133.222,00 ou com mais de 49 funcionários pode ser enquadrada como Grande empresa.

No Brasil, as micro e pequenas empresas representam 97,6% das organizações existentes e são responsáveis por cerca de 20% da receita bruta dos setores de comércio e serviços e em torno de 60% do pessoal ocupado. (IBGE, 2003)

As micro e pequenas empresas surgem de empreendedores que na maioria das vezes não possuem conhecimento técnico para organizar e planejar de maneira sistemática seu negócio, sendo a ausência destes uma das causas para o alto grau de mortalidade de empresas ainda nos primeiros anos. As que conseguem, apesar da falta do planejamento e da ponderação dos recursos, prosseguir com seu negócio em algum momento enfrentarão dificuldades para estabelecer novos rumos, pois não tem onde basear-se na tomada de decisões.

De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2008, p.12), em sua resolução nº 750/93, no seu artigo 5º, parágrafos 1º e 2º:

> "§ 1º A CONTINUIDADE influencia o valor econômico dos ativos e, em muitos casos, o valor ou vencimento dos passivos, especialmente quando a extinção da ENTIDADE tem prazo determinado, previsto ou previsível.
>
> § 2º A observância do Princípio da CONTINUIDADE é indispensável à correta aplicação do Princípio da COMPETÊNCIA, por efeito de se relacionar diretamente à quantificação dos componentes patrimoniais e à formação do resultado, e de constituir dado importante para aferir a capacidade futura de geração de resultado."

Em estudo intitulado "As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001" promovido pelo IBGE (2003), algumas características para este tipos de organização (Micro e pequenas) são mencionadas, dentre elas destacam-se: o pouco capital e os registros contábeis pouco adequados, onde ocorre, inclusive, confusão patrimonial e financeira entre pessoa física e jurídica.

Conforme traz o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2008, p.12), em sua resolução nº 750/93, no seu artigo 4º:

> "O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso da sociedade ou instituição."

Após identificar o contexto em que a organização se insere pode-se partir para o planejamento e realização dos controles financeiros utilizando-se de técnicas administrativas e contábeis para obter informações sobre custos, fluxo de caixa, orçamentos e gerenciamento de estoques e contas a pagar e a receber em cada empresa.

1.2. PREVISÕES ORÇAMENTÁRIAS

A utilização de orçamento torna possível a empresa, um maior conhecimento sobre o futuro, pois são realizadas projeções para um determinado período de tempo em termos monetários.

Como traz Zdanowicz (2000, p. 18):.

> "Orçamento é o instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou atividade econômica. A técnica orçamentária procurará projetar as prováveis receitas de vendas, verificando se a empresa encontrará suporte em manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter-se a precisão desejada na elaboração do orçamento."

As projeções podem abranger não apenas as previsões de vendas, mas também da produção (e seus custos), das despesas operacionais e de Caixa, sendo elaborado um orçamento específico para cada um dos itens anteriormente citados, que interagem entre si para tal elaboração.

O orçamento de vendas, permite conhecer a quantidade de cada serviço que deverá ser comercializado, assim como o montante monetário correspondente. No orçamento de produção é possível verificar de acordo com a vendas, previamente determinadas, qual deverá ser a produção. E, juntamente com o orçamento de produção encontra-se o orçamento do custo de produção, onde são considerados os custos dos insumos necessários para atingir a produção estabelecida. Por sua vez, o orçamento de despesas operacionais, engloba as previsão das despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras. E, por fim, o orçamento de caixa que possibilitará conhecer as entradas e saídas de caixa previstas.

Para que os orçamentos mencionados cumpram com sua finalidade é necessário que seja realizado um controle orçamentário que visa detectar possíveis distorções ocorridas, verificando as razões destas e as prováveis soluções. Como traz Crepaldi (1999, p. 193):

> "[...], elaborar o orçamento faz parte do processo de planejamento. Entretanto, o orçamento também define normas, estabelecendo parâmetros para controle. É o que costumeiramente se chama *papel duplo do orçamento* [grifo do autor]. Um orçamento tem as funções de coordenar as atividades da empresa e servir como base de controle ao comparar números (orçados) estimados e desempenho real."

1.3 COMPOSIÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O caixa, como vimos, pode ser projetado no momento da elaboração dos orçamentos. Zdanowicz (1991, p. 29) destaca a interligação entre planos de vendas e projeção de fluxo de caixa:

> "As suas estimativas de ingressos e de desembolsos, através do fluxo de caixa, baseiam-se nas projeções de vendas e de compras da empresa. Por sua vez, os planos de vendas deverão estar condicionados aso recursos disponíveis de caixa e aos lucros desejados. Assim sendo, temos um sistema mutuamente determinado. Somente pode-se projetar o fluxo de caixa e os lucros, a partir de uma estimativa de vendas, de produção e de despesas operacionais da empresa."

O caixa, também pode ser tratado de maneira separada, pois este também é objeto da contabilidade na forma de demonstrativo, sendo neste dividido em fluxos: operacionais, de investimento e de financiamento. Gitman (2004, p. 86) traz a composição dos fluxos de caixa e uma breve explanação no que consiste cada uma destas divisões:

> "Os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos em (1) fluxos operacionais, (2) fluxos de investimento e (3) fluxos de financiamento. Os **fluxos operacionais** [grifo do autor] são as entradas e as saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa. Os **fluxos de investimento** [grifo do autor] são aqueles associados à compra e à venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas. É claro que as transações de compra resultam em saídas de caixa, ao passo que as transações de venda geram entradas de caixa. Os **fluxos de financiamento** [grifo do autor] resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio."

Para Zdanowicz (1991, p. 21 e 33) o fluxo de caixa "é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período."(p.21) e "[…] determinar os objetivos e as metas a serem alcançadas pela empresa, de forma antecipada, consistente e racional."(p.33)

Indo ao encontro de Zdanowicz, DE SÁ (1994, p.217) define o fluxo de caixa como

> "Fluxo de liquidez, ou seja, o curso que no tempo traça o confronto entre recursos de recebimentos e os desembolsos por pagamentos. Forma dinâmica de conhecer o comportamento da liquidez ou capacidade de dispor de dinheiro para fazer frente às necessidades financeiras."

Ou seja, através do fluxo de caixa a empresa consegue visualizar a relação entre seus ingressos e desembolsos em determinados períodos previamente estabelecidos, para tal é necessário um controle constante das entradas e saídas de seus disponíveis (caixa, banco e aplicações financeiras por parte das entradas; e, obrigações trabalhistas, tributárias, administrativas, com vendas, entre outras por parte das saídas).

Se a prestação do serviço tende a ser a principal responsável pelas entradas, por sua vez, é a aquisição de materiais para a realização destes que merece destaque do lado das saídas de caixa.

1.3.1 Contas a Pagar e a Receber

Na mesma linha esta a importância do gerenciamento das contas a pagar e a receber, pois o não recebimento ou a demora neste podem acarretar uma situação financeira desconfortável para a empresa, assim como deixar de pagar ou atrasar o pagamento de algumas obrigações pode causar problemas de ordem financeira e legal.

As contas a receber, podem ser constituídas entre outros por: clientes, duplicatas a receber, títulos a receber, cheques em cobrança, tributos a compensar e a recuperar. As contas a receber representam os valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações.

Gitman (2004, p. 520) traz que

> "O objetivo da administração das contas a receber consiste em dispor de contas com a maior rapidez possível sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas. A consecução desse objetivo abrange três tópicos: (1) seleção e padrões de crédito, (2) condições de crédito e (3) monitoramento de créditos."

Por sua vez, as Contas a Pagar são formadas por fornecedores, duplicatas a pagar, obrigações fiscais, serviços contábeis, adiantamentos de clientes, salários e encargos. São os valores que a empresa tem de arcar no decorrer de sua atividade para manter a organização funcionando, sejam por questões legais e/ou por necessidades financeiras.

1.3.2 Modelo

Zdanowicz (1991, p.64) apresenta um modelo de Fluxo de Caixa que serviu de base para a elaboração do fluxo de caixa a ser aplicado na empresa deste estudo.

Tabela 1: Apresentação do Modelo de Fluxo de Caixa

Períodos / Itens	Janeiro			Fevereiro			Março			...	Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D		P	R	D
1. INGRESSOS													
- Vendas à vista													
- Cobrança em carteira													
- Cobrança bancária													
- Desconto de duplicatas													
- Vendas de itens do ativo permanente													
- Aluguéis recebidos													
- Aumento do capital social													
- Receitas Financeiras													
- Outros													
SOMA													
2. DESEMBOLSOS													
- Compras à vista													
- Fornecedores													
- Salários e ordenados													
- Compra de itens do ativo permanente													
- Energia Elétrica													
- Telefone													
- Manutenção de máquinas													
- Despesas administrativas													
- Despesas com vendas													
- Despesas tributárias													
- Despesas financeiras													
- Outros													
SOMA													
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)													
4. SALDO INICIAL DE CAIXA													
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA DE CAIXA													

Continua ...

… Continuação													
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA													
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR													
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO													
9. AMORTIZAÇÕES													
10. RESGATES													
11. SALDO FINAL DE CAIXA													

Legenda: P = Projetado; R = Realizado; D = Defasagem

Fonte: Zdanowicz (1991, p.64)

1.4 DETERMINAÇÃO DE CUSTOS

Algumas contas a pagar irão afetar os custos de maior ou menor maneira de acordo com a metodologia de custeio escolhida. A mensuração dos custos dos serviços prestados, no caso do presente estudo, permite ao gestor conhecer como cada serviço realizado contribui para a geração do resultado final. Antes de se inciar o controle dos custos propriamente é necessário ter de maneira clara a distinção entre 6 (seis) termos: Gasto, Desembolso, Investimento, Custo, Despesa e Perdas. Sendo definidos conforme Martins (2008, p. 24-26) desta forma:

> "a) Gasto – Compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).
> […]
> b) Desembolso – Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.
> [...]
> c) Investimento – Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).
> […]
> d) Custo – Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.
> […]
> e) Despesa – Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.
> […]
> f) Perda – Bem ou serviço consumidos de forma anormal ou involuntária."

1.4.1 Classificação dos Custos

Tomando apenas o termo Custo, já definido, é preciso atentar para o fato de que este combinado com os termos Fixos, Variáveis, Diretos e Indiretos, determinam os quatro tipos de classificação a serem considerados nos sistemas de custos e que são utilizados como

critérios diferenciais de um sistema para outro. Crepaldi (1999, p. 20) traz a definição para essas combinações:

> "**a) Custos Diretos.** [grifo do autor] São os que podem ser diretamente (sem rateio) apropriados aos produtos, bastando existir uma medida de consumo (quilos, horas de mão-de-obra ou de máquina, quantidade de força consumida etc.). De maneira geral, associam-se produtos e variam proporcionalmente à quantidade produzida.
> **b) Custos Indiretos.** [grifo do autor] São os que, para serem incorporados aos produtos, necessitam da utilização de algum critério de rateio, Exemplos: aluguel, iluminação, depreciação, salário de supervisores etc.
> [...]
> **c) Custos Fixos.** [grifo do autor] Custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Por exemplo: aluguel, seguro de fábrica etc.[...]
> **d) Custos Variáveis.** [grifo do autor] São os que variam proporcionalmente ao volume produzido. Exemplo: matéria-prima, embalagem."

1.4.2 Principais Modelos de Custeio

Outro questão que merece atenção antes do processo de custeamento são os modelos de custeio disponíveis, pois cada um tem sua peculiaridade, são mais ou menos recomendados, de acordo com o que se deseja obter.

Dentre as principais metodologias de custeio conhecidas estão: Absorção (Integral), Variável (Direto), Baseado em atividades (ABC) e Padrão. O custeio por Absorção é o único método aceito para fins comerciais e fiscais, sendo utilizado para a avaliação dos estoques, tendo por base a apropriação de todos os custos de produção sejam eles: diretos e indiretos, variáveis ou fixos. Esse sistema apresenta três grandes problemas, justamente por apropriar custos fixos aos produtos: (1) Os custo fixos irão existir independente de a empresa estar ou não produzindo alguma unidade; (2) Não podem ser alocados diretamente a algum produto/serviços e alguma unidade específica, sendo rateados através de critérios arbitrários, cuja arbitrariedade pode ser minimizada, mas não extinta; (3) O custo fixo por unidade irá depender da quantidade produzida, onde uma maior produção implicará em um menor custo fixo por unidade devido a este ser rateado por um maior número de unidade, e vice- versa. (Martins, 2008)

O custeio Variável, como o próprio nome traz, distribui aos serviços apenas os custos e as despesas variáveis, sendo os custos e as despesas fixas levadas ao resultado final do exercício diretamente. Sobre esse custeio Martins (2008, p. 202) expõe:

> "Do ponto de vista decisorial, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por

> abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades."

Por sua vez, o custeio ABC utiliza-se de direcionadores de custos como critério de alocação dos custos das atividades aos serviços, visando a redução da aleatoriedade na escolha dos critérios de rateio característica dos demais sistemas. E, de acordo com Perez Jr.; Oliveira; Costa (2005, p. 232) permite:

> "• identificar os processos e as atividades existentes nos setores produtivos, auxiliares ou administrativos de uma organização, seja qual for sua finalidade (industrial, prestadora de serviços, instituição financeira, entidade sem finalidade lucrativa etc);
> • identificar, analisar e controlar os custos envolvidos nesses processos e atividades;
> • atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetros a utilização dos direcionadores (ou geradores) de custos." .

Já o método do custeio-padrão, caracteriza-se por estabelecer padrões para o comportamento de cada custo, tendo por finalidade servir como controle para a organização, sendo recomendado porém sua utilização em paralelo a outro sistema de custeio, devendo possibilitar a comparação entre o padrão estabelecido e o real. De acordo com Dutra (2003, p. 236): "[...], o custo-padrão é a determinação antecipada dos componentes do produto e do serviço, em quantidade e valor, apoiada na utilização de dados de várias fontes, com validade para determinado espaço de tempo."

É preciso também considerar diante da diversidade de métodos de custeio existentes que as diferentes formas de gerenciar o processo e os itens considerados na formação do custo de cada serviço destes, irá acarretar em diferentes custos finais dos serviços e, por consequencia, poderá afetar o preço praticado na comercialização.

1.4.3 Formação do Preço de Venda

Muitos fatores interferem para a formação do preço de venda, Santos (2005, p. 148) destaca alguns deles:

> "● a quantidade do produto em relação às necessidades do mercado consumidor;
> ● a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos;
> ● a demanda esperada do produto;
> ● o mercado de atuação do produto;
> ● os níveis de produção e de vendas que se pretende ou que se pode operar;
> ● os custos de fabricar, administrar e comercializar o produto;
> ● os níveis de produção e de vendas desejados etc."

Martins (2008, p.218) explana que “os preços podem ser fixados: com base nos custos, com base no mercado ou com base numa combinação de ambos.”. Para a determinação do preço com base nos custos, apenas é necessário a aplicação de um percentual, denominado markup, sobre os custos auferidos.

Um dos itens da formação dos custos dos serviços são os produtos utilizados que constam no estoque da empresa até o momento da requisição destes para utilização na atividade operacional.

1.5. CONTROLE DE ESTOQUES

Na atividade de prestação de serviços, os estoques caracterizam-se pelos insumos necessários na produção, diferentemente do que ocorre nas empresas industriais, por exemplo, onde podem haver mercadorias em fase de processamentos, assim como mercadorias acabadas prontas para a revenda. De acordo com FIPECAFI (2007, p. 104): “Os estoques são bens tangíveis ou intangíveis adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades.”

1.5.1 Metodologias para Inventariar Estoques

Os estoques podem ser inventariados de duas formas: inventário Periódico (estoques existentes – denominados então, Estoque Final (EF) - são avaliados através de contagem física, geralmente no momento de encerramento do Balanço Patrimonial) e inventário Permanente (controle efetuado a cada operação de compra e/ou venda). Quando pelo último, existem três processos possíveis: Último que Entra, Primeiro que Sai (UEPS), Primeiro que Entra, Primeiro que Sai (PEPS) e Preço Médio Ponderado (PMP). A legislação fiscal não permite a utilização do UEPS. Tanto o PEPS quanto o PMP são aceitos pelo fisco, sendo a última técnica a mais utilizada pelas organizações.

Neves e Viceconti (2006, p. 100-101) trazem uma explanação clara sobre as diferenças de cada processo no inventário permanente, através dos objetivos e comportamento em processo inflacionário:

> “a) **PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que sai** [grifo do autor]
> **Objetivos:** [grifo do autor] avaliar o estoque final (Ef) pelas aquisições mais recentes (últimas) e o custo das mercadorias vendidas (CMV) pelas aquisições mais antigas).

> Note que num processo inflacionário, o PEPS preserva o valor do Estoque Final avaliado pelas aquisições mais recentes, mas subavalia o valor do CMV (avaliado pelas aquisições mais antigas).
> b) **UEPS – Último que Entra, Primeiro que Sai** [grifo do autor]
> **Objetivos:** [grifo do autor] avaliar o estoque final (Ef) pelas aquisições mais antigas(primeiras) e o custo das mercadorias vendidas (CMV) pelas aquisições mais recentes (últimas).
> Num processo inflacionário, o UEPS subavalia o valor do Ef (avaliado pelas aquisições mais antigas) e preserva o valor do CMV (avaliado pelas aquisições mais recentes).
> **c) PMP – Preço Médio Ponderado** [grifo do autor]
> **Objetivos:** [grifo do autor] avaliar tanto o estoque final (Ef) quanto o custo das mercadorias vendidas (CMV) pela média entre as primeiras e as últimas aquisições.
> Num processo inflacionário tanto o Ef quanto o CMV são avaliados pelo preço médio ponderado.
> O preço médio ponderado (PMP) é obtido através da divisão do custo total pelas quantidades existentes no estoque."

1.5.2 Técnicas de Gerenciamento de Estoques

Os estoques representam uma parcela significativa do ativo circulante e provocam custos financeiros e despesas operacionais. Visando gerenciar tais custos e despesas as empresas necessitam adotar uma técnica de gerenciamento de estoques. Dentre as principais citadas pela literatura destacam-se: Sistema de Curva ABC, Modelo de Lote Econômico, Ponto de Pedido, sistema *just-in-time* (JIT) e sistema de planejamento de necessidade de materiais (MRP). (Gitman, 2004; Braga, 2008)

A técnica do Sistema de Curva ABC (Sistema ABC) consiste em dividir os estoques em três grupos, apenas analisando o valor de seus saldos, sem considerar a natureza dos itens. Tal categorização definirá como estes devem ser administrados. No primeiro grupo estão os itens de custo unitário elevado, porém em pequenas quantidades, tendo pelo seu valor alta representatividade no total dos estoques. O segundo grupo, são os itens que estão presentes em grande quantidade porém de custo unitário pequeno, tendo pouca expressão na soma dos estoques. O terceiro e último grupo refere-se aos itens que enquadram-se entre o primeiro e segundo grupo, ou seja, não são tão representativos monetária, nem quantitativamente. (Braga, 2008)

Por sua vez, o Modelo de Lote econômico diz respeito a quantidade que minimizará o custo total, sendo composto pelos custos de estocagem e processamento dos pedidos de compra ou custos de produção. Já o Ponto de Pedido é a delimitação do momento em que a solicitação de compra deve ser realizada. Tal ocasião é definida pelo cálculo que leva em

consideração o nível mínimo para cobrir os estoques de segurança determinados mais as vendas que ocorrerão até o prazo de entrega dado pelo fornecedores. (Braga, 2008)

O Sistema *Just-in-time* visa minimizar o montante investido em estoques, para isso é preciso que os produtos cheguem a empresa no exato momento em que serão utilizados na produção, não tendo estoques para produtos que serão fabricados no futuro, apenas para o que está sendo produzido em tempo real. Enquanto o Sistema de planejamento de necessidade de materiais (MRP) utiliza-se de conceitos do modelo de lote econômico para definir quando deve se dar a encomenda, através do uso de um computador onde são simuladas as necessidades de materiais (baseadas em uma lista de todos os itens exigidos para a fabricação completa do produto), a situação do estoque e o processo de fabricação de cada produto. (Gitman, 2004)

Estes dois últimos são de difícil implantação em empresas pequenas. O primeiro por demandar alguém disponível para tratar da reposição/aquisição de itens em tempo real. O segundo exige que as empresas tenham mais do que acesso a recursos informáticos, mas também um sistema de informação altamente estruturado e integrado. Ambos demandam alto custo para uma organização desta estrutura (microempresa), além do que exigem uma organização pouco existentes nestas.

Através da explanação teórica realizada sobre os itens mais relevantes a serem abordados no estudo, buscou-se uma maior compreensão do que é cada um deles e sua importância no contexto em que estão inseridos.

O capítulo subsequente traz a abordagem em termos de procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, tendo por base a literatura.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordou os procedimentos enquadrados na aplicação deste estudo referente a métodos, instrumentos de coleta de dados e análise dos dados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Os procedimentos metodológicos utilizados para este trabalho quanto à natureza podem ser classificáveis como pesquisa aplicada, pois procurou-se gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos para a solução de problema específico da prestadora de serviço em questão, relativo ao controle financeiro desta.

Quanto à abordagem foi qualitativa pois buscou-se entender e aplicar um sistema de custeio visando a formulação do preço de venda do serviço prestado, assim como escolher e testar um fluxo de caixa e orçamentos e propor maneiras para o controle efetivo de estoques e gestão das contas a pagar e a receber. Como Malhotra (2006, p.154) explica "A ***pesquisa qualitativa*** proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema,..."

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois através do controle financeiro tornou-se possível conhecer de maneira mensurável sobre a contribuição da área financeira, em vários aspectos (custos, fluxo de caixa, etc.) no resultado final produzido pela empresa. De acordo com Malhotra (2006, p.100) : "... o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão."

Tal pesquisa se define como pesquisa-ação quanto ao método pois a pesquisa-ação permite além da compreensão do meio onde a pesquisa é aplicada, a alteração deste através da própria pesquisa, a pesquisa-ação deste estudo foi realizada conforme descrito no quadro 1. E, conforme traz Severino (2007, p.120): "A pesquisa-ação é aquela, que, além de compreender, visa intervir na situação, com vistas a modificá-la." Tendo sido realizado no presente estudo a verificação dos controles existentes na organização, através da aplicação de entrevista, análise de conteúdo e observação, seguida de uma proposição e implantação de novos controles e melhorias nos já existentes, oriundos das necessidades da empresa.

FASE DO ESTUDO	TÉCNICA UTILIZADA	PERÍODO DE EXECUÇÃO
Exploratória: Diagnóstico da situação	Reuniões Observação Análise de Material Entrevista	De Março/2010 a Agosto/2010
Planejamento: Proposição de novos modelos de controles financeiros internos	Reunião com proprietária	Agosto/2010
Ação: Implantação dos novos controles	Reunião com proprietária	Setembro/2010
Avaliação: Observação do funcionamento para possíveis ajustes	Observação; Reunião com proprietária	Outubro/2010

Quadro 1: Fases e Técnicas da Pesquisa-ação.

Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu de três maneiras: Observação, Análise de Conteúdo e aplicação de entrevista. A entrevista serviu de suporte para conhecer a organização, os controles praticados e as expectativas da proprietária para com o negócio. A observação deu-se antes e depois da Análise de Conteúdo. Num primeiro momento a observação serviu para identificar quais as informações que poderiam ser obtidas através de análise de conteúdo já existente e, posteriormente para coletar dados no próprio ambiente de prestação de serviços que não se encontram catalogados e armazenados adequadamente e que tornam-se necessários para a correta aplicação deste estudo.

Marconi e Lakatos (2001, p.107), trazem a observação como um sub-tópico da observação direta intensiva que é, por sua vez, uma subdivisão da documentação direta, explicando-a como uma técnica que:

> "utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Pode ser: Sistemática, Assistemática; Participante, Não Participante: Individual, em Equipe; na Vida Real, em Laboratório."

2.3 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Na análise de conteúdo foi realizada a análise da entrevista e dos controles aplicados. A entrevista foi realizada no salão da proprietária, tendo sido estruturada em blocos de

maneira que fosse possível conhecer a empresa até o presente momento, os controles internos atualmente utilizados e verificar as expectativas da proprietária para com o negócio.

A implantação dos controles, para análise nesse estudo, deu-se no mês de setembro de 2010, onde foram implantados novas formas de realizar o controle das contas a pagar (modelo dividindo as contas em 4 subgrupos assim denominados: todos os meses, conforme contrato, de acordo com aquisições e sazonais**)** e a receber (baseado em cada cliente) e controle de estoques (utilizando-se a metodologia do inventário periódico), como maneira de melhorar o modo como se dava estes controles até o presente momento. Também foram propostos novos controles como fluxo de caixa (entradas e saídas, previstas e realizadas, assim como a diferenças entre as duas últimas) e recebíveis (serviços prestados e recebidos no referente mês).

Além da implantação de controles realizou-se a projeção das vendas através do orçamento de vendas para os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2010 e dos seus respectivos custos de produção para o mês de setembro de 2010, utilizando-se do orçamento do custo de produção, para o mês de setembro de 2010, com base no custeio variável e absorção.

Conforme Marconi e Lakatos (2001, p.107), a análise de conteúdo: "permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação."

Também, realizou-se a pesquisa bibliográfica dos autores julgados mais relevantes para a contribuição do trabalho desenvolvido e de publicações avulsas que viessem a agregar algum conhecimento ao estudo.

2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados coletados é preciso organiza-los, comprimi-los e monta-los de maneira que permitam o exame, caracterização e classificação em tabelas para posterior extração de conclusões e exposição de ação de acordo com o que foi inicialmente proposto. (YIN, 2005).

Neste estudo a análise dos dados foi estruturada através de planilhas, gráficos e tabelas, para a melhor exposição dos dados, coletados em setembro de 2010 com a aplicação dos instrumentos acima descritos

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a análise dos resultados encontrados através da aplicação da entrevista e dos dados coletados durante a realização da pesquisa-ação de acordo com a metodologia de pesquisa descrita.

Para a organização trabalhada são necessários controles básicos e simples que sejam práticos e efetivos de maneira que possam ser utilizados para o planejamento a curto e médio prazo em um primeiro momento.

Após a identificação dos controles financeiros existentes na empresa, foram propostas melhorias na processo dos controles existentes, no caso, do controle de estoque, contas a pagar e a receber e novos controles como fluxo de caixa e recebíveis, através da introdução de planilhas que facilitem e dinamizem tais práticas. Além da elaboração e teste dos orçamentos de vendas e de custo de produção, este último baseado em dois tipos de custeio distintos.

As planilhas foram elaboradas em excel, através da utilização de fórmulas de maneira que a atualização de um valor, que seja utilizado em outras células, implique em recálculo automático das outras células, além disso é possível realizar a impressão delas já que não são muito extensas e não tornarão o processo oneroso. No momento de construção das planilhas refletiu-se baseando-se nos controles existentes e nas melhorias necessárias, assim como a necessidade de outros controles que oportunizem maiores conhecimentos do negócio a proprietária, conforme seu anseio. A implantação delas ocorreu, conforme previsto, no mês de setembro de 2010.

3.1. DEFINIÇÕES BÁSICAS DO NEGÓCIO

O salão de beleza foi fundado em 24 de novembro de 1993 por Teresa Divanir Requia, que possui ensino superior incompleto em Letras. O estabelecimento não possui nome fantasia, levando o nome de sua única proprietária Teresa Divanir Requia. Localiza-se na rua Progresso, nº 126, bairro Camobi, cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul (RS) em imóvel próprio de uso apenas comercial, não possuindo filiais. O funcionamento, habitual, ocorre de terça a sábado, das 10h as 20h, sendo prestados serviços de cabeleireira (corte, tintura, hidratação, luzes e escova) e depilação.

A empresa não possui de maneira expressa a razão de ser de seu negócio, não dispondo de missão, visão e metas formalizados. Para a gestora missão, visão e metas são a

mesma coisa, porém ela sabe aonde quer chegar, quais os seus objetivos a curto e médio prazo. A proprietária julga o negócio viável tendo em vista que as entradas conseguem financiar as saídas, ou seja, financiar suas obrigações.

3.1.1 Serviços Prestados

Existe variada gama de serviços prestados em salões de beleza, sendo que estes podem ter a mais diversa relevância no todo de acordo com cada estabelecimento. Na empresa enfoque deste estudo a representatividade relativa ao número de serviços prestados é a seguinte:

Tabela 2: Representatividade dos serviços

SERVIÇO	% DE REPRESENTATIVIDADE
Corte	95
Luzes	
Escova	
Hidratação	
Tintura	
Depilação	
Escova Progressiva	5
Penteados	
Relaxamento	
Alisamento	
Outros	
TOTAL SERVIÇOS PRESTADOS	100

Fonte: Elaborada pela autora.(2010)

O público-alvo dos estabelecimentos também podem variar, obedecendo no salão de beleza estudado, a seguinte proporção (tomando como base o sexo):

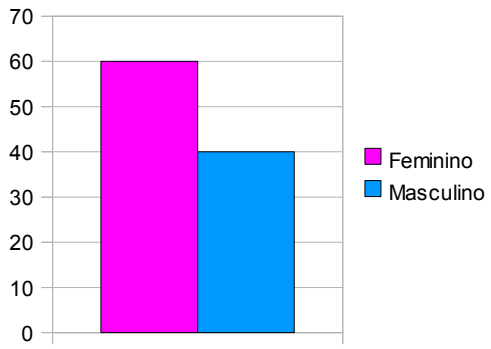

Gráfico 1: Proporção do público alvo nos serviços prestados com base no sexo
Fonte: Elaborado pela autora.(2010)

Tais serviços são prestados pela proprietária e quando necessário, por uma ajudante que trabalha de maneira comissionada, visto que o salão não possui funcionários efetivados. Além da realização de tais serviços, a proprietária é responsável também pelos agendamentos dos clientes e controle das contas a pagar e a receber, dos estoques e das compras.

A gestora julga inviável financeiramente a contratação de um (a) funcionário (a). Outro fator que contribui para a ausência da profissional manicure, especificamente, é o fato de que conforme a proprietária "é difícil encontrar pessoal qualificado para tal", sendo essa dificuldade sentida por outro salões da cidade. A proprietária acredita que "devido ao porte da empresa e localização do negócio não é necessário nem viável a contratação de alguém para recepção", porém seriam importante alguém para auxiliar nos controles financeiros.

3.2 CONTROLES FINANCEIROS INTERNOS

Inexistem controles financeiros estruturados, como fluxo de caixa, por exemplo. O controle das contas a pagar são feitos na agenda da proprietária, que também é utilizada para agendamentos dos clientes e as compras que necessitam serem realizadas. O controle do valor cobrado por serviço e se foram pagos ou não é realizado em fichas de clientes (uma ficha para cada cliente) contidas em um fichário, inexistindo uma ficha para controle de recebimentos específica. O levantamento dessas informações são realizados uma vez por semana (geralmente aos domingos), exceto os agendamentos que são feitos conforme demanda. É de responsabilidade da proprietária a realização destes controles.

3.2.1 Contas a Receber

O pagamento dos serviços pelos clientes pode realizar-se à vista ou à prazo em dinheiro ou cheque, não permitindo-se outras opções como cartões, boletos, entre outros. Os clientes, indistintamente, podem optar por pagar a prazo tendo um prazo de até 30 dias para fazê-lo. Conforme gestora a inadimplência está entre 15 e 20%. Na opção de pagar a vista ou realizar mais de um serviços não existe concessão de nenhum benefício. Quando do pagamento dos clientes a gestora anota na agenda o valor pago, na data em que este se dá.

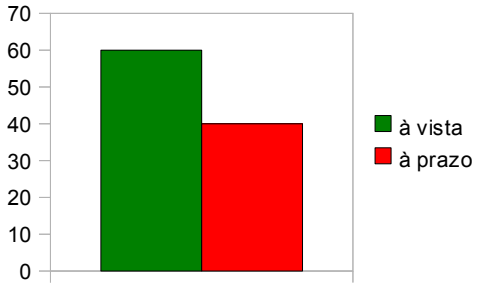

Gráfico 2: Opção por pagamentos à vista ou à prazo
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

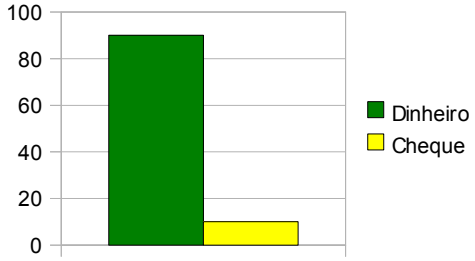

Gráfico 3: Opção para pagamento: Dinheiro versus Cheque
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Os gráficos 2 reflete a percentagem de clientes que opta por pagar à prazo e à vista, enquanto o gráfico 3 demonstra a opção deste em realizar o pagamento em dinheiro ou cheque. Para gerenciar os recebimentos é utilizado, atualmente, a seguinte ficha de controle de cliente:

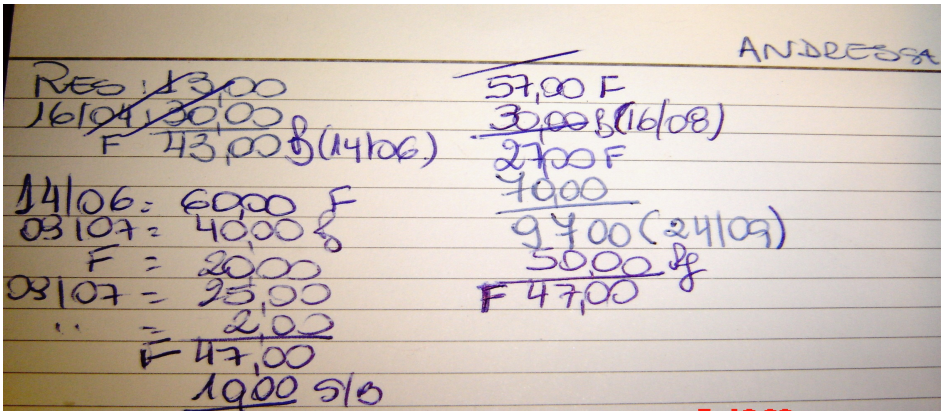

Figura 1: Ficha de Controle de Clientes utilizada.
Fonte: Salão de Beleza Teresa Divanir Requia (2010)

Para melhor controlar os pagamentos por parte dos clientes, sugere-se um controle específico que possibilita verificar o cliente para o qual o serviço foi prestado, o valor devido, a qual serviço refere-se, assim como quando o serviço foi prestado, a data prevista e a data efetiva de recebimento.

CONTROLE CONTAS A RECEBER					
CLIENTE	SERVIÇO	Valor Cobrado	Data (prestação serviço)	Data Recebimento Prevista	Data de Recebimento
Raquel	Escova	R$ 18,00	17/09/10	10/10/10	
Marilei	Tintura	R$ 20,00	17/09/10	10/10/10	
Marilei	Tintura	R$ 20,00	18/09/10	10/10/10	
Priscila	Luzes	R$ 50,00	18/09/10	10/10/10	
Itajiani	Tintura	R$ 20,00	18/09/10	10/10/10	
Itajiani	Tintura	R$ 15,00	18/09/10	10/10/10	
Carine	Escova	R$ 15,00	18/09/10	10/10/10	
Tassia	Luzes	R$ 40,00	21/09/10	20/10/10	
Tassia	Tintura	R$ 40,00	21/09/10	20/10/10	
Gisele	Luzes	R$ 20,00	21/09/10	10/10/10	

Quadro 2: Proposta de Controle de Contas a Receber aplicada em Setembro 2010.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

Tal planilha permitirá um controle mais efetivo pois é possível controlar cada cliente devedor sem a necessidade de buscar ficha por ficha de cliente, o que tornava a tarefa mais trabalhosa e com maior dificuldade para visualizar o montante a receber e as datas prováveis de entradas. Além disso, tornará possível conhecer quanto tempo está levando desde a prestação dos serviços até o recebimento e aumentará o poder de atuação em relação aos inadimplentes, assim como se os clientes cumprem o prazo dado para pagamento, se antecipam a ele ou se não o respeitam, podendo rever a política de concessão de crédito de acordo com cada cliente.

3.2.2. Contas a Pagar

Todos os domingos são, também, levantadas as contas que necessitam ser pagas na semana seguinte e estas são separadas para tal, assim como é verificado o dinheiro necessário e sua disponibilidade, ou seja, logo que as contas chegam é feita uma verificação da data de vencimento, se necessitam serem pagas na semana atual ou seguinte ficam separadas para tal, caso contrário serão guardadas e a cada domingo do mês ocorre a verificação se o pagamento deve-se dar na semana seguinte. Ao constatar que o vencimento está próximo, verifica-se a disponibilidade de dinheiro para tal, separando-o em caso de existir ou prevendo se até a data

do vencimento ocorrerão entradas que servirão de base para cobrir tal valor ou será necessário recorrer a terceiros. Na data do vencimento é realizado o pagamento da dívida. Dessa forma evita-se a ocorrência de inadimplência.

O problema deste sistema utilizado é o fato de que inexiste planejamento das necessidades de recursos e reservas, podendo ocorrer de em um ou outro mês não haver disponibilidades de caixa para cobrir as obrigações e fazer com que a empresa venha a solicitar empréstimos que acarretarão em maiores despesas e reduzirão a lucratividade.

Sugere-se que todo fim de mês seja relacionado os gastos para o mês seguinte, constando a competência, a data do vencimento, número do documento e seu valor de maneira que torne mais fácil seu gerenciamento permitindo um planejamento de caixa para cobri-los e evitando retiradas que implicarão em despesas financeiras futuras. Para tal foi proposto o seguinte modelo:

CONTROLE CONTAS A APAGAR						
TODOS OS MESES	DATA DE EMISSÃO	COMPETÊNCIA	DATA DO VENCIMENTO	DATA DO PAGAMENTO	Nº documento	VALOR
CONTABILIDADE	-	Agosto	05/09/10	03/09/10	-	R$ 95,00
IPTU	-	Agosto	10/09/10	10/09/10	-	R$ 12,42
ÁGUA	-	Agosto	17/09/10	17/09/10	-	R$ 18,34
LUZ	-	Agosto	11/09/10	10/09/10	-	R$ 89,56
TELEFONE - Fixo	-	Agosto	14/09/10	14/09/10	-	R$ 29,90
TELEFONE – Móvel	-	Agosto	-	-		R$ 36,00
INSS	-	Agosto	15/09/10	15/09/10	-	R$ 56,10
CONFORME CONTRATO						
EMPRESTIMOS/ FINANCIAMENTOS	-	-	-		-	-
DE ACORDO COM AQUISIÇOES						
FORNECEDORES						
Coprobel	-	Agosto	20/09/10	17/09/10	-	R$ 368,30
Procenter	-	Agosto	28/09/10	28/10/10	-	R$ 110,48
UNIHAIR	-	Agosto	22/10/10	22/09/10	-	R$ 299,00
SAZONAIS						
Alvará Localização	-	-	-	-	-	-
Alvará Bombeiros	-	-	-	-	-	-
Alvará Sanitário	-	-	-	-	-	-

Quadro 3: Proposta de Controle de Contas a Pagar aplicada em Setembro 2010.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

As informações obtidas através dos controles atuais são utilizadas para programar as compras e despesas verificando se tem dinheiro para isso ou deve-se buscar outra fonte, além de controlar se os clientes estão pagando e "se vale a pena trabalhar", ou seja, se as entradas cobrem as saídas com compras e despesas e se existe lucro no negócio, sem saber porém definir de quanto seria exatamente o montante de cada um desses itens. Com o controle

proposto será possível antever claramente as datas em que serão necessárias saídas de caixa, assim como o montante necessário em cada data e dentro de um período determinado, a *priori* mês a mês, podendo desta maneira gerenciar melhor o destino das entradas de maneira a evitar recorrer a terceiros para cobrir as saídas.

3.2.3. Fluxo de Caixa

A principal característica nesse tipo de negócio é o fato das entradas darem-se de maneira fracionada, ou seja, recebe-se por serviço prestado. Desta maneira o gestor ao receber e não ter desembolsos programados para o estabelecimento utiliza-se desta entrada para adquirir itens necessários para consumo pessoal, ou seja, vai realizando pequenas retiradas no decorrer das semanas.

Tal prática ocorre devido a ausência de fixação de pró-labore para a proprietária e contribui para a confusão patrimonial entre pessoa física e pessoa jurídica, o que fere o Princípio da Entidade que prevê uma separação em entradas e desembolsos entre essas pessoas. Além disso, também dificulta na visualização de quanto está lucrando por mês, ou seja, o montante mensal de entradas e saídas de caixa.

A proprietária desconhece a expectativa de venda para cada mês pois, conforme suas palavras, “sente dificuldade em mensurar devido aos fatores externos que envolvem o negócio, como capacidade financeira dos clientes a cada mês”. Não tem conhecimento das variações em termos monetários de fluxo de caixa mês a mês, devido a ausência de controle, apesar de estar inteirada de que existe boa expectativa de entradas de caixa entre os meses de setembro a fevereiro, porém não sabe dizer quanto irá entrar em cada um e a variação existente entre os meses de melhores e piores entradas.

Para se conhecer o fluxo de caixa é preciso saber as entradas e saídas da empresa, primeiramente, portanto é preciso realizar uma projeção destes e *a posteriori* verificar a sua ocorrência ou não e o porque das diferenças. A projeção das entradas de caixa foram baseadas no orçamento de vendas elaborado pela autora deste estudo; e, para as saídas baseou-se em dados históricos coletados durante a pesquisa e nas contas a pagar previstas.

ORÇAMENTO DE VENDAS							
Meses		**Setembro/10**					
		Orçado		**Realizado**		**Diferença**	
Produtos	**Preço Unitário**	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total
Corte	R$ 12,00	78	936,00	100	R$ 1.200,00	22	R$ 264,00
Tintura	R$ 12,00	20	240,00	59	R$ 708,00	39	R$ 468,00
Hidratação	R$ 50,00	4	200,00	7	R$ 350,00	3	R$ 150,00
Escova	R$ 12,00	17	204,00	26	R$ 312,00	9	R$ 108,00
Luzes	R$ 20,00	3	60,00	6	R$ 120,00	3	R$ 60,00
Depilação	R$ 10,00	43	430,00	41	R$ 410,00	-2	-R$ 20,00
TOTAL	-		2070,00		R$ 3.100,00		1030,00

Quadro 4: Proposta de Orçamento de Vendas para Setembro 2010.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

Através dos controles das contas a receber e a pagar a tarefa de projeção do fluxo de caixa será facilitada pois já existirão valores claramente dispostos e prováveis de realização para o mês subsequente. O controle em separado dos serviços prestados e recebidos à vista a cada mês auxiliará no momento da verificação do caixa, para tal sugeriu-se como controle dos recebíveis o seguinte modelo:

RECEBÍVEIS				
MÊS / SERVIÇOS	Setembro/10	Outubro/10	Novembro/10	Dezembro/10
Corte	R$ 984,00			
Tintura	R$ 372,00			
Hidratação	R$ 250,00			
Escova	R$ 228,00			
Luzes	R$ 120,00			
Depilação	R$ 410,00			

Quadro 5: Proposta de Controle Recebimento à vista em Setembro 2010.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

Com este modelo será possível saber diretamente as entradas de caixa referente aos serviços prestados naquele mês e quais entradas foram referentes a serviços de meses anteriores, sendo o somatório destas duas (recebimento serviços: meses anteriores + mês atual) o valor total das entradas de caixa, sendo possível verificar quais serviços tem contribuído de maneira mais significativa para o caixa. As saídas serão verificadas através do controle das contas a pagar e das compras à vista que sejam realizadas no decorrer no mês. Sendo a diferença entre entradas e saídas o lucro resultante daquele mês.

Para controlar o fluxo de caixa de cada mês realizou-se adaptações no modelo proposto por Zdanowicz (1991, p.64) de maneira a adequá-lo as necessidades da prestadora de serviços estudada, encontrando-se, então, da seguinte forma:

MODELO FLUXO DE CAIXA			
Períodos	Setembro/10		
Itens	Projetado (R$)	Realizado (R$)	Diferença (R$)
1. INGRESSOS	2796,00	3042,00	246,00
Prestação de Serviço à vista	2796,00	3042,00	246,00
Corte	1224,00	1248,00	24,00
Luzes	100,00	160,00	60,00
Tintura	384,00	504,00	120,00
Hidratação	250,00	300,00	50,00
Escova	348,00	360,00	12,00
Depilação	490,00	470,00	-20,00
Outros	-	-	0,00
2. DESEMBOLSOS	1835,51	1919,89	14,38
Compras à vista	250,00	220,00	-30,00
Fornecedores (pagamentos)	777,78	777,78	0,00
Pró-labore	-	-	0,00
Energia Elétrica	84,27	73,05	-11,22
Telefone	65,90	65,90	0,00
Manutenção de Máquinas	-	75,00	75,00
Empréstimos	-	-	0,00
Despesas Administrativas	100,00	100,00	0,00
Contadora	95,00	95,00	0,00
Despesas com Vendas	419,40	400,00	-19,40
Ajudante	419,40	400,00	-19,40
Despesas Tributárias	68,16	68,16	0,00
IPTU	12,06	12,06	0,00
TAXAS	0,00	0,00	0,00
Localização	-	-	0,00
Bombeiros	-	-	0,00
Sanitário	-	-	0,00
INSS	56,10	56,10	0,00
Despesas Financeiras	-	-	0,00
Juros de Empréstimos	-	-	0,00
Outros	70,00	70,00	0,00
Balas	30,00	30,00	0,00
Revistas	40,00	40,00	0,00
3. SALDO DO PERÍODO (1 – 2)	960,49	1122,11	161,62
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	0,00	0,00	0,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 + 4)	960,49	1122,11	161,62
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	500,00	1122,11	622,11
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	0,00	0,00	0,00

Quadro 6: Modelo de Fluxo de Caixa aplicada em Setembro 2010.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

Pode-se verificar que as entradas superaram as expectativas estabelecidas através do orçamento de vendas, como reflexo do aumento na busca dos serviços atípica para esse mês, conforme dados históricos obtidos e percepção da proprietária. Não ocorreram variações significativas entre o que foi previsto e o que realizou-se para as despesas devido a não ocorrerem saídas de caixa além do planejado, detendo-se ao pagamento das dívidas já

firmadas e da realização dentro do padrão de compras à vista, sendo este o desembolso que pode causar maior impacto na projeção das saídas fora do planejado.

3.2.4 Controle de Estoque

Existem poucos produtos em estoque, sendo estes estocados em prateleiras no próprio salão. Ocorre um controle periódico de estoque onde busca-se, através da contagem física, verificar a necessidade de aquisição. Os produtos em que se constata baixo nível de acordo com a demanda deles, são anotados na agenda indicando necessidade de compra para a próxima ou próximas semanas.

Ou seja, verifica-se a quantidade existente no salão dos produtos que mais rodam, como, por exemplo, tintas, e se for necessário realizar compras para reposição anota-se na agenda o produto e a quantidade demandados. Segundo a proprietária conforme "falta, vai comprando", de maneira a garantir um "estoque mínimo" necessário de cada produto.

A maneira como o estoque é controlado atualmente não permite a identificação dos produtos consumidos diretamente com o serviço prestado, já que sua baixa não se dá no momento da requisição e sim no instante em que se realiza a contagem dos produtos estocados. Além disso, a manutenção de estoques em quantidades muito baixas pode representar um risco ao negócio, na medida em que caso surja algum serviço não programado pode-se não ter condições de prestá-lo por falta de material.

O conceito de estoque mínimo que garante a correta manutenção dos estoques deve levar em conta se os recursos que se encontram na organização são capazes de suprir as necessidades até o momento da chegada dos novos estoques e, também, o tempo que o fornecedor leva para entregar os novos produtos. Utilizando-se da metodologia de que quando dá falta do produto busca-se a aquisição, corre-se o risco de o fornecedor não possuir a pronta entrega o produto requerido e implicar na perda de cliente e, consequente, perda de receita ou ainda, o custo da mercadoria seja elevado, devido a demanda urgente.

Sugeriu-se num primeiro momento o levantamento dos estoques, ainda através de contagem física, em uma planilha onde constam, além do produto necessário, a quantidade e frequência das compras, o valor unitário e total e suas respectivas validades em meses , conforme quadro 6.

CONTROLE DE ESTOQUES						
PRODUTO (nome e marca.	FORNECEDOR	Frequência Aquisição	Quantidade Adquirida	Valor Unitário (R$)	Valor Total (R$)	Validade
Tinta – Next	PROCENTER	semanal	3	10,90	32,70	12 meses
Tinta – Italimu color	UNIHAIR	mensal	5	12,90	64,50	12 meses
Shampoo sem sal – Tevit	COPROBEL	mensal	1	24,90	24,90	12 meses
Shampoo comum – Nutriline	COPROBEL	mensal	1	22,90	22,90	12 meses
Creme – Nutress	COPROBEL	mensal	1	21,00	21,00	12 meses
Creme Hidro – Reeduk	UNIHAIR	semestral	1	299,00	299,00	24 meses

Quadro 7: Modelo de Controle de Estoque aplicada em Setembro 2010.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

Acredita-se que desta maneira será possível prever mais facilmente a necessidade dos recursos e, a partir desta, fazer um controle específico dos produtos cuja aquisição é semanal e mensal. Tornando possível a baixa destes com a relação de quais clientes demandaram o produto e em que quantidade, bastando para isso acrescer as colunas clientes e quantidade (em mililitros), de maneira a refinar o controle até ser possível controlar todos os estoques pela metodologia do inventário permanente.

Sugere-se que a empresa adote a técnica de Ponto de Pedido para auxiliar no gerenciamento dos estoques, pois é uma técnica de fácil utilização sem exigências de tecnologias e não implica dispêndios financeiros. Para aplicá-la basta que a proprietária considere o estoque existente e quanto será consumido de cada produto até a próxima aquisição, de maneira que existam produtos suficientes para suprir as demandas e garantindo os atendimentos até as entradas dos novos produtos.

3.2.5 Gerenciamento das Compras

Em relação ao fornecimento dos produtos (tintas, oxidantes...) e equipamentos (secadores de cabelo, chapinhas, giletes, etc.) necessários a empresa trabalha com quatro fornecedores principais que são COPROBEL, PROCENTER, UNIHAIR e COSMÉTICO, todos situados fisicamente em Santa Maria. Algumas compras esporádicas são feitas com vendedores ambulantes que oferecem produtos diretamente a proprietária. Estes estabelecimentos são especializados em produtos e equipamentos para o ramo de beleza, havendo a possibilidade de entrega em domicilio pela PROCENTER e UNIHAIR.

3.2.5.1 Pesquisa de preço e forma de pagamento

Antes de qualquer aquisição são realizadas pesquisas de fornecedores, preços, suas condições de pagamentos e qualidade dos produtos/equipamento oferecidos. O empreendimento iniciou a pouco tempo o processo de adquirir alguns itens através da internet, onde o aspecto fornecedor não possui grande importância na tomada de decisão, sendo o preço o fator determinante.

Com relação aos prazos de pagamentos aos fornecedores, estes são controlados na agenda da proprietária por ela mesma e costumam ser negociados antes da aquisição, sendo fatores decisivos para a compra. O cumprimento da obrigação costuma dar-se 100% na data do vencimento firmada, não existindo hábito de utilizar-se de recursos de terceiros para tal, porém quando necessário são realizados empréstimos bancários.

3.2.5.2 Frequência de aquisições e condições de pagamento

As compras são realizadas semanalmente pela proprietária, sendo adquiridas pequenas quantidades por vez, devido, principalmente, dois fatores: risco de obsolescência dos produtos e capital necessário para investir em produtos para estoque e equipamentos.

O pagamento destas geralmente é a prazo, em cheque ou cartão para até 90 dias. É costume da proprietária realizar o pagamento dos fornecedores a prazo por ser difícil conseguir desconto à vista e quando consegue é mínimo, sendo atrelado a quantidade de produtos comprada e de no máximo 15% sobre o valor da compra. A gestora julga “não valer a pena” o pagamento à vista, pelo fato do desconto não compensar o adiantamento.

Apesar da pesquisa de preço realizada antes das aquisições, não existe a realização de orçamento de maneira estruturada, ou seja, baseada na otimização dos recursos a longo prazo de maneira que fosse possível verificar as vantagens da realização de compras em maiores volumes e com menores frequências.

Observa-se que no curto prazo a política adotada para gerenciamento das compras não tem grande influência no custo dos serviços e na lucratividade, porém a longo prazo o não aproveitamento dos descontos concedidos podem ter influência significativa. Além disso, através do controle de estoque aplicado foi possível verificar que os produtos tem uma

validade mínima de 12 meses, ou seja, não estão sujeitos a serem perdidos tão facilmente e alguns produtos possuem poucos riscos de tornarem-se obsoletos, visto que, são matéria-prima para a prestação de um ou mais serviços não podendo serem substituídos.

Como existe espaço físico não aproveitado no estabelecimento, não haveria problemas para a correta estocagem na aquisição de maiores quantidades dos produtos por mais tempo, tampouco implicaria em maiores custos de estocagem. Na compra de maiores quantidades de produtos o desconto de até 15% que julga-se pouco atrativo poderia atingir maior representatividade e garantindo menores desembolsos.

Realizando uma simulação, conforme tabela 3, que tomou como base a aquisição de Tintas da marca Next que ocorre atualmente em períodos semanais, verifica-se que o custo unitário é de R$ 10,90, sendo adquiridas 3 produtos a cada compra e cuja validade é de 12 meses. Considerando descontos de 5, 10 e 15% na compra à vista e aquisições em períodos quinzenais, mensais e trimestrais.

Tabela 3: Simulação de compra à vista e à prazo.

	Semanal	**Quinzenal**	**Mensal**	**Trimestral**
Quantidade	3	6	12	36
Valor unitário (R$)	10,90			
Valor Total (R$):				
Pagamento a prazo	32,70	65,40	130,80	392,40
Pagamento à vista considerando				
Desconto de 5 %	31,07	62,13	124,26	372,78
Desconto de 10%	29,43	58,86	117,72	353,16
Desconto de 15 %	27,8	55,59	111,18	333,54

Fonte: Elaborada pela autora. (2010)

Conforme simulação no caso de passar a realizar as compras de semanais para trimestrais do produto à vista, pode-se conseguir uma economia de R$ 19,62 a R$ 58,86, considerando apenas o custo do produto, sem levar em consideração o gastos com deslocamento para aquisição e que geralmente as compras não são de apenas um produto.

3.2.6 Estabelecimento de Custos e Formação de Preço de Venda

A gestora afirmou não possuir conhecimento a cerca dos custos dos serviços prestados, sendo o preço de venda calculado considerando o preço praticado pela concorrência, a localização e o público-alvo do estabelecimento. A ausência destas informações impossibilita-a de conhecer os serviços que mais contribuem para a geração de resultado final e que apesentam maior margem de contribuição.

Para que fosse possível o estabelecimento dos custos foi verificado os serviços prestados, detendo-se no de maior representatividade conforme Tabela 2. Para tais serviços foi levantado quais os produtos necessários, as quantidades e o valor pago pelo produtos, assim como quais departamentos eram envolvidos no processo. Com base nos custos unitários estabelecidos foi possível calcular o preço de venda, considerando uma margem de lucro de 20% sobre o custo quando utilizada a metodologia dos custeio variável e de 10% quando da utilização do custeio por absorção, que seriam as percentagens mínimas que a proprietária deseja de lucro. As quantidades para estabelecimento do custo total foram retiradas do orçamento de venda e considerados as distribuições por tipos de cabelo conforme procura.

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL											
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Corte	Matéria-prima	Shampoo	0,0990	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0990	0,1485	0,2475
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949
		Secar	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389
		Cortar	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234
		Total/un (R$)	1,95	2,24	3,05	2,24	2,64	3,33	1,95	2,24	3,05
		Quantidade (s)	5	2	12	3	2	18	1	15	20
		Total (R$)	9,74	4,47	36,54	6,71	5,28	59,97	1,95	33,53	60,91
		Preço de Venda (R$)	2,44	2,79	3,81	2,79	3,30	4,16	2,44	2,79	3,81

Quadro 8: Apuração dos custo de produção para setembro de 2010 e preço de venda unitário em reais.
Fonte: Elaborado pela autora. (2010)

Devido ao perfil das metodologias sugere-se como base a utilização do custeio variável para apuração dos custos e definição do preço de venda, pois desconsidera os custos

fixos nos seus cálculos e como estes não são gerenciáveis a curto prazo, tornam-se irrelevantes para a tomada de decisão. Desta forma chegou-se aos valores dispostos no quadro 8, para o serviço de corte.

Após a apuração dos custos foi possível verificar quais os *markups* a empresa vem obtendo com os preços atualmente praticados. Para obtenção do *markup* foi aplicada a seguinte fórmula, obtida através da exemplificação apresentada por Martins (2008, p.219):

Markup = (Preço de Venda – Custo Unitário) / Preço de Venda

O preço de venda utilizado para o cálculo é o mesmo utilizado nos cálculos do Orçamento de Vendas. Os custos utilizados são os obtidos na linha "Total/un (R$)" do Orçamento do Custo de Produção, através da metodologia do Custeio Variável. O quadro abaixo apresenta os resultados obtidos.

	Tipos de cabelos	**Crespo**			**Volumoso**			**Liso**		
Serviços		**Curto**	**Médio**	**Longo**	**Curto**	**Médio**	**Longo**	**Curto**	**Médio**	**Longo**
Corte	Total/un (R$)	1,95	2,24	3,05	2,24	2,64	3,33	1,95	2,24	3,05
	Markup	0,8375	0,8133	0,7458	0,8133	0,7800	0,7225	0,8375	0,8133	0,7458
Tintura	Total/un (R$)	16,52	18,34	28,90	17,95	20,19	45,33	17,27	18,34	43,90
	Markup	-0,3767	-0,5283	-1,4083	-0,4958	-0,6825	-2,7775	-0,4392	-0,5283	-2,6583
Hidratação	Total/un (R$)	7,85	8,62	10,47	8,62	9,55	11,25	7,85	8,62	10,47
	Markup	0,8430	0,8276	0,7906	0,8276	0,8090	0,7750	0,8430	0,8276	0,7906
Escova	Total/un (R$)	9,79	10,61	12,60	10,61	11,60	13,42	9,79	10,61	12,60
	Markup	0,1867	0,1158	-0,0500	0,1158	0,0333	-0,1183	0,1867	0,1158	-0,0500
Luzes	Total/un (R$)	35,65	44,47	51,45	43,82	52,24	57,97	35,65	44,47	51,45
	Markup	-0,7825	-1,2235	-1,5725	-1,1910	-1,6120	-1,8985	-0,7825	-1,2235	-1,5725
Depilação	Total/un (R$)	3,42								
	Markup	0,6577								

Legenda:
Verde = markup positivo Vermelho = markup negativo

Quadro 9: Apuração de Markup por serviços e tipo de cabelo.
Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Partindo dos *markups* do quadro 9 e dos custos encontrados, sugere-se preços de vendas a serem praticados, com vistas a garantir a lucratividade do negócio e que fiquem mais claros para os clientes, auxiliando na divulgação e atração de clientes potenciais.

Sugere-se os seguintes preços de venda para cada serviço:

a) Corte: R$ 10,00 Masculino e R$ 12,00 Feminino, visto que o corte masculino costuma ser mais barato do que o feminino devido a demandar menos trabalho.

b) Hidratação: R$ 50,00 para todo o tipo de cabelo, pois este valor já vem sendo praticado, o que vem demonstrando que o cliente está disposto a pagar pelo serviço, sendo um dos serviço que garantem maior margem de lucratividade. Este é um serviço onde pode ser reduzido um pouco o lucro no desejo de oferecer algum desconto aos clientes, sem acarretar prejuízos.

c) Escova: R$ 20,00 cabelos curtos e médio e R$ 25,00 cabelos longos, a diferenciação dos preços entre curtos e médios e longos, deve-se ao fato de que foi possível verificar que com a média de preço atualmente praticada os cabelos longos tem proporcionado margem negativa.

d) Tintura: R$ 25,00 cabelos curtos e médios, R$ 45,00 longos e crespos e R$ 60,00 longos volumosos e lisos. Conforme quadro 9, o preço médio atual deste serviço causa prejuízo a empresa; e,

e) Luzes: R$ 45,00 cabelos curtos, R$ 55,00 cabelos médios e R$ 65,00 Longos. De acordo com quadro 9, foi possível verificar que este serviço também vem contribuindo negativamente para a situação financeira da empresa.

Propõe-se que os aumentos dos preços de venda para os serviços de Tintura e Luzes seja feita de maneira gradual, visando primeiramente diminuir as perdas e, posteriormente, a obtenção do ganho de maneira que o cliente não sinta a mudança brusca desta variação.

3.3. EXPECTATIVAS FUTURAS

A proprietária espera melhorar cobrança de seus clientes de maneira a evitar/reduzir a inadimplência, porém não sabe como fazer isso, apesar de acreditar que a gestão da cobrança seja o fator-chave. Também existe interesse em realizar a expansão do negócio, conforme palavra da proprietária “através da inclusão de outros serviços como massagista e manicure”.

Para melhor gerenciamento das linhas de créditos para os clientes, sugere-se que seja

realizada uma categorização dos clientes por faixas. Da seguinte maneira:

Tabela 4: Distribuição de clientes por faixas

Faixas	Perfil do Cliente
1	Realiza MUITOS serviços e paga todos ou a maioria À VISTA
2	Realiza MUITOS serviços e paga 50% deles À VISTA e 50% À PRAZO
3	Realiza MUITOS serviços e paga todos ou a maioria à PRAZO
4	Realiza POUCOS serviços e paga todos ou a maioria À VISTA
5	Realiza POUCOS serviços e paga 50% deles À VISTA e 50% À PRAZO
6	Realiza POUCOS serviços e paga todos ou a maioria À PRAZO

Fonte: Elaborada pela autora. (2010)

Oferecendo os maiores descontos para quem está na primeira faixa e os menores para os que se encontram na terceira, as outras faixam podem obter descontos que estejam dentro da maior e menor faixa, incentivando os clientes a pagarem à vista. Além disso, deve-se avaliar o controle de clientes verificando se a inadimplência é geralmente dos mesmo clientes, se sim deve-se reduzir o crédito destes.

Quanto a oferecer outros serviços uma alternativa a falta de profissionais pode ser solucionada através da busca de autônomos que compartilhem um ambiente comum. Deste modo os clientes podem encontrar num único local mais de um serviço, sendo vantajoso para o salão e para o autônomo que terá contato com uma cartela de clientes já existentes.

Para um melhor planejamento sobre o futuro do negócio sugere-se que a gestora elabore um plano de negócio que auxiliará a visualizar os caminhos a seguir e as dificuldades possíveis, além de oferecer maior conhecimento sobre as finalidades do negócio. Com vistas a ajudar a proprietária na elaboração do plano de negócio, apresenta-se um possível plano para servir de reflexão, conforme segue abaixo:

1) Nome Fantasia: Instituto de Beleza da Tete

2) Definição do Negócio:

2.1) Missão (Valores): Oferecer serviços de qualidade atendendo as expectativas de cada cliente

2.2) Visão (onde quer chegar): Ampliar o número de serviços ofertados a cada 5 anos

2.3) Objetivos (como chegar):

* Realizar um curso de aperfeiçoamento e/ou atualização por ano;

* Estudar tendências de serviços a demandar;

* Realizar adaptações físicas no ambiente para garantir condições de outros serviços; e,

* Associar-se a outros profissionais liberais do ramo.

3) Análise de Cenários (SWOT):

*** PONTOS FORTES:** Cartela de Clientes, Ponto Próprio e Experiência no serviço.

*** PONTOS FRACOS:** Pouca gama de serviços, Melhor estrutura física e Ausência de marketing estruturado.

*** OPORTUNIDADES:** Expansão do número de serviços, Expansão da estrutura física e Melhorias "ambientais".

*** AMEAÇAS:** Facilidade de entrada do mercado (concorrência), Serviço não é de primeira necessidade e Novos regramentos para setor.

4) Plano de Marketing:

Preço: Definido pelo mercado

Praça: Bairro Camobi, mais especificamente sub-áreas da UFSM, Cohab Fernando Ferrari, Avenida João Machado Soares e adjacências e Vila Jardim.

Produto: Depilação, Corte, Escova, Tintura, Luzes, Hidratação, Escova Progressiva, Penteados, entre outros.

Promoção: Folders constando serviços prestados e dados (localização e telefone para contato) e/ou cartões com dados informativos a serem distribuídos aos clientes para serem repassados a possíveis interessados.

Os controles financeiros aplicados neste trabalho são as medidas iniciais a serem realizadas na empresa para que se consiga uma melhor gestão e inciar posteriormente um planejamento estratégico. Tais controles servem de suporte a tomada de decisões, inclusive pelo fato de não haver outras fontes para subsidiá-las, devendo serem mantidos atualizados e analisados constantemente para que no caso de detecção de problemas seja possível aplicar medidas corretivas em tempo hábil e na verificação de oportunidades agir para que elas sejam aproveitadas trazendo retorno a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo a proposição de instrumentos de controle financeiros internos que atendessem as necessidades da empresa Teresa Divanir Requia, visando proporcionar um maior conhecimento do negócio e melhor gerenciamento. Constatou-se que a empresa possuía poucos controles e que estes não estavam estruturados de maneira a garantir informações em tempo hábil para a gestão.

A partir dessa perspectiva e dos controles utilizados pela empresa, foi possível reformular esses controles possibilitando melhor organização dos dados através da implantação de planilhas financeiras separadas de acordo com cada informação que poderia ser obtida e seria proveitosa para conhecer o negócio, propiciar o controle atual e planejamento futuro.

Após a implantação das planilhas no mês de setembro de 2010 a gestora explanou sobre seu contentamento com as planilhas aplicadas, principalmente a planilha para controle do fluxo de caixa que permitiu satisfazer um antigo anseio de conhecer de quanto é o ganho mensal obtido. A proprietária também expôs que as planilhas irão facilitar a realizar o planejamento das melhorias desejadas, pois será possível verificar quando é possível reservar cada mês para financiá-las.

Assim, pode-se considerar que os objetivos desta pesquisa foram alcançados uma vez que os modelos de controles internos propostos a empresa, atingiram inicialmente as expectativas da proprietária que apresentou impressões positivas sobre estes. Sendo a avaliação positiva em decorrência do fato de que estes controles atenderão as necessidades da empresa para um melhor gerenciamento do negócio.

Os resultados encontrados com a análise da entrevistas e dos controles financeiros internos aplicados e as sugestões propostas, propiciarão a gestora gerenciar melhor seu negócio, podendo realizar um melhor planejamento de seus recursos e as melhorias desejadas. Sendo que, os efeitos dos controles implantados dar-se-ão no curto e longo prazo. Dentre esses controles pode-se dizer que o controle capaz de proporcionar maiores efeitos no curtíssimo prazo é o fluxo de caixa, pois permite a visualização dos ganhos e dispêndios de forma clara, fato que anteriormente não ocorria sendo uma das maiores expectativas da gestora com vistas a possibilitar um planejamento de melhorias a serem realizadas.

Este trabalho serve de base para aplicação em outras empresas que desejem conhecer melhor seu negócio e que ainda não possuam controle financeiros internos estruturados ou que os controles existentes atualmente sejam inferiores, proporcionando menores informações gerenciais. Deve-se ter o cuidado antes de aplicar os controles implantados neste estudo em outras organizações a possíveis ajustes que necessitem serem realizados com vistas a abranger as peculiaridades de cada negócio e ramo de atuação, visto que para uma empresa industrial, por exemplo, é interessante a implantação conjunta do orçamento de produção que demonstra quanto a empresa precisa produzir para garantir as vendas projetadas, os estoques já existentes produzidos em mês anterior e o estoque que deve ter ao final de cada período.

A limitação encontrada para o desenvolvimento de estudos mais aprofundados na organização foi o fato de a empresa não possuir controles estruturados, não possuindo informações básicas para subsidiar outros estudos na área financeira.

Sugere-se as seguintes questões para estudos futuros:

* Proposição de mix de serviços a serem oferecidos e estudo do impacto deles nas receitas de vendas e no lucro;
* Proposição e análise do impacto do gerenciamento de estoques através do inventário permanente nos custos de produção e na margem de contribuição;
* Estudo do impacto gerencial, fiscal, legal e financeiro da mudança da condição de salão de beleza para centro de estética.

Com os controles implantados será possível uma melhoria na gestão financeira da empresa, possibilitando a realização de um planejamento financeiro consistente baseado em dados reais e que venham a auxiliar a proprietária a planejar a ampliação do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** 16 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade: auditoria e perícia.** 3. ed. Brasília: CFC, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 1999

DE SÁ, A. Lopes; DE SÁ, Ana M. Lopes. **Dicionário de Contabilidade.** 9 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003

FUNDAÇÃO INSTITUO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS – FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades.** diretor responsável Sérgiu de Iudícibus; coordenador técnico Eliseu Martins, supervisor de equipe de trabalho Ernesto Rubens Gelbcke . 7 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004

INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001.** Rio de Janeiro: IBGE, 2003

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9 ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade básica.** 13 ed. rev., e ampl. São Paulo: Frase Editora, 2006.

PEREZ Jr., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005

SANTOS, Joel J. **Análise de Custos – Remodelando com ênfase para Sistemas de Custeio Marginal, Relatórios e Estudos de Caso.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005

Setor de serviços é o maior da economia brasileira. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 4, 5, 6 e 7 de setembro de 2009. OPINIÃO, p.2

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** trad. Daniel Grassi – 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 3 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto. 2000

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 4 ed. Porto Alegre. D.C.Luzzatto Ed. 1991

SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** <http://www.busca.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 out. 2010

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROPOSTA DE CONTROLE DE ESTOQUES

CONTROLE DE ESTOQUES						
PRODUTO (nome e marca.	**FORNECEDOR**	**Frequência Aquisição**	**Quantidade Adquirida**	**Valor Unitário (R$)**	**Valor Total (R$)**	**Validade**
Tinta – Next	PROCENTER	semanal	3	10,90	32,70	12 meses
Tinta – Italimu color	UNIHAIR	mensal	5	12,90	64,50	12 meses
Shampoo sem sal – Tevit	COPROBEL	mensal	1	24,90	24,90	12 meses
Shampoo comum – Nutriline	COPROBEL	mensal	1	22,90	22,90	12 meses
Creme – Nutress	COPROBEL	mensal	1	21,00	21,00	12 meses
Creme Hidro – Reeduk	UNIHAIR	semestral	1	299,00	299,00	24 meses
Ceras de algas – Anadrey	PROCENTER	mensal	1	12,99	12,99	12 meses
Cera de glucose – Glucosul	COPROBEL	mensal	1	15,99	15,99	12 meses
Descolorante sem amônia – Yama	PROCENTER	mensal	1	24,99	24,99	12 meses
Descolorante – Yama	COPROBEL	mensal	1	22,00	22,00	12 meses
Oxidante 10 – Yama	PROCENTER	quinzenal	1	17,80	17,80	12 meses
Oxidante 20 – Yama	PROCENTER	quinzenal	1	17,80	17,80	12 meses
Oxidante 30 – Yama	PROCENTER	quinzenal	1	17,80	17,80	12 meses
Oxidante 40 – Yama	PROCENTER	quinzenal	1	17,80	17,80	12 meses
Spray Fraco – Coprobel	COPROBEL	mensal	2	23,80	47,60	12 meses
Descolorante – Yama	COPROBEL	semestral	1	22,00	22,00	12 meses
Gel modelador – D'água	COPROBEL	mensal	1	4,90	4,90	24 meses
Leave in – Kiramax	COPROBEL	mensal	1	13,90	13,90	24 meses
Fluído para escova – Trivit	UNIHAIR	mensal	1	22,00	22,00	12 meses
Defrizante – Soft Hair	UNIHAIR	mensal	1	16,80	16,80	12 meses

APÊNDICE B – PROPOSTA DE CONTROLE DAS CONTAS A PAGAR

CONTROLE CONTAS A APAGAR						
TODOS OS MESES	DATA DE EMISSÃO	COMPETÊNCIA	DATA DO VENCIMENTO	DATA DO PAGAMENTO	Nº documento	VALOR
CONTABILIDADE	-	Agosto	05/09/10	03/09/10	-	R$ 95,00
IPTU	-	Agosto	10/09/10	10/09/10	-	R$ 12,42
ÁGUA	-	Agosto	17/09/10	17/09/10	-	R$ 18,34
LUZ	-	Agosto	11/09/10	10/09/10	-	R$ 89,56
TELEFONE - Fixo	-	Agosto	14/09/10	14/09/10	-	R$ 29,90
TELEFONE – Móvel	-	Agosto	-	-		R$ 36,00
INSS	-	Agosto	15/09/10	15/09/10	-	R$ 56,10
CONFORME CONTRATO						
EMPRESTIMOS/ FINANCIAMENTOS	-	-	-		-	-
DE ACORDO COM AQUISIÇOES						
FORNECEDORES						
Coprobel	-	Agosto	20/09/10	17/09/10	-	R$ 368,30
Procenter	-	Agosto	28/09/10	28/10/10	-	R$ 110,48
UNIHAIR	-	Agosto	22/10/10	22/09/10	-	R$ 299,00
SAZONAIS						
Alvará Localização	-	-	-	-	-	-
Alvará Bombeiros	-	-	-	-	-	-
Alvará Sanitário	-	-	-	-	-	-

CONTROLE CONTAS A APAGAR						
TODOS OS MESES	DATA DE EMISSÃO	COMPETÊNCIA				VALOR
CONTABILIDADE	-	Setembro	05/10/10		-	R$ 95,00
IPTU	-	Setembro	10/10/10		-	R$ 12,42
ÁGUA	-	Setembro	17/10/10		-	R$ 21,54
LUZ	-	Setembro	11/10/10		-	R$ 73,05
TELEFONE - Fixo	-	Setembro	14/10/10		-	R$ 29,90
TELEFONE – Móvel	-	Setembro				R$ 24,00
INSS	-	Setembro			-	R$ 56,10
CONFORME CONTRATO						
EMPRESTIMOS/ FINANCIAMENTOS	-	-	-	-	-	-
DE ACORDO COM AQUISIÇOES						
FORNECEDORES						
Coprobel	-	-	-	-	-	-
Procenter	-	Setembro	20/10/10			R$ 440,88
UNIHAIR	-	-	-	-	-	-
SAZONAIS						
Alvará Localização	-	-	-	-	-	-
Alvará Bombeiros	-	-	-	-	-	-
Alvará Sanitário	-	-	-	-	-	-

APÊNDICE C – PROPOSTA DE CONTROLES DAS CONTAS A RECEBER

CONTROLE CONTAS A RECEBER					
CLIENTE	SERVIÇO	Valor Cobrado	Data (prestação serviço)	Data Recebimento Prevista	Data de Recebimento
Liziane	Tintura	R$ 30,00	01/09/10	10/10/10	
Tania	Corte	R$ 15,00	01/09/10	05/10/10	
Aline	Tintura	R$ 25,00	02/09/10	05/10/10	
Raquel	Tintura	R$ 20,00	03/09/10	10/10/10	
Everton	Corte	R$ 10,00	03/09/10	05/10/10	
Fran	Depilação	R$ 15,00	04/09/10	05/10/10	
Jerônimo	Corte	R$ 10,00	04/09/10	05/10/10	
Jarbas	Corte	R$ 10,00	04/09/10	05/10/10	
Joceia	Escova	R$ 20,00	04/09/10	05/10/10	
Kati	Corte	R$ 20,00	04/09/10	05/10/10	
Cloris	Corte	R$ 5,00	04/09/10	05/10/10	
Ceia	Corte	R$ 15,00	04/09/10	10/10/10	
Erica	Corte	R$ 10,00	04/09/10	10/10/10	
Ilda	Tintura	R$ 15,00	04/09/10	10/10/10	
Elaine	Hidratação	R$ 50,00	04/09/10	10/10/10	
Eliane	Hidratação	R$ 50,00	08/09/10	10/10/10	
Jana	Tintura	R$ 15,00	08/09/10	10/10/10	
Cleusa	Depilação	R$ 20,00	09/09/10	10/10/10	
Edeliweis	Depilação	R$ 5,00	09/09/10	05/10/10	
Raquel	Escova	R$ 15,00	10/09/10	05/10/10	
Lorenzo	Corte	R$ 10,00	10/09/10	08/10/10	
Carol	Corte	R$ 10,00	11/09/10	08/10/10	
Fran	Depilação	R$ 15,00	11/09/10	10/10/10	
Fran	Tintura	R$ 40,00	11/09/10	10/10/10	
Juliana	Escova	R$ 20,00	11/09/10	10/10/10	
Gustavo	Corte	R$ 10,00	14/09/10	08/10/10	
Lucas	Corte	R$ 10,00	14/09/10	10/10/10	
Flávio	Corte	R$ 5,00	15/09/10	10/10/10	
Teresa	Tintura	R$ 10,00	15/09/10	10/10/10	
Eduardo	Corte	R$ 5,00	16/09/10	10/10/10	
Jane	Depilação	R$ 10,00	16/09/10	05/10/10	
João	Corte	R$ 10,00	17/09/10	05/10/10	

CONTROLE CONTAS A RECEBER					
CLIENTE	SERVIÇO	Valor Cobrado	Data (prestação serviço)	Data Recebimento Prevista	Data de Recebimento
Raquel	Escova	R$ 18,00	17/09/10	10/10/10	
Marilei	Tintura	R$ 20,00	17/09/10	10/10/10	
Marilei	Tintura	R$ 20,00	18/09/10	10/10/10	
Priscila	Luzes	R$ 50,00	18/09/10	10/10/10	
Itajiani	Tintura	R$ 20,00	18/09/10	10/10/10	
Itajiani	Tintura	R$ 15,00	18/09/10	10/10/10	
Carine	Escova	R$ 15,00	18/09/10	10/10/10	
Tassia	Luzes	R$ 40,00	21/09/10	20/10/10	
Tassia	Tintura	R$ 40,00	21/09/10	20/10/10	
Gisele	Luzes	R$ 20,00	21/09/10	10/10/10	
Gisele	Tintura	R$ 20,00	21/09/10	10/10/10	
Bruna	Corte	R$ 20,00	23/09/10	10/10/10	
Adriane	Corte	R$ 15,00	23/09/10	10/10/10	
Simone	Hidratação	R$ 50,00	24/09/10	05/10/10	
Tassia	Tintura	R$ 10,00	24/09/10	05/10/10	
Raquel	Escova	R$ 15,00	24/09/10	05/10/10	
Joceia	Escova	R$ 20,00	24/09/10	08/10/10	
Salete	Depilação	R$ 15,00	25/09/10	05/10/10	
Salete	Tintura	R$ 15,00	25/09/10	04/10/10	
Régis	Corte	R$ 10,00	28/09/10	10/10/10	
Vera	Tintura	R$ 15,00	29/09/10	05/11/10	
Ricardo	Corte	R$ 5,00	29/09/10	05/10/10	
Daniel	Corte	R$ 5,00	29/09/10	05/10/10	
Edeliweis	Corte	R$ 15,00	30/09/10	05/10/10	
Edeliweis	Depilação	R$ 5,00	30/09/10	05/10/10	

APÊNDICE D – PROPOSTA DE CONTROLE DE RECEBÍVEIS

RECEBÍVEIS				
MÊS SERVIÇOS	Setembro/10	Outubro/10	Novembro/10	Dezembro/10
Corte	R$ 984,00			
Tintura	R$ 372,00			
Hidratação	R$ 250,00			
Escova	R$ 228,00			
Luzes	R$ 120,00			
Depilação	R$ 410,00			

APÊNDICE E – ORÇAMENTO DE VENDAS

ORÇAMENTO DE VENDAS													
Meses		**Setembro/10**						**Outubro/10**					
		Orçado		**Realizado**		**Diferença**		**Orçado**		**Realizado**		**Diferença**	
Produtos	**Preço Unitário**	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total
Corte	R$ 12,00	78	936,00	100	R$ 1.200,00	22	R$ 264,00	75	R$ 900,00				
Tintura	R$ 12,00	20	240,00	59	R$ 708,00	39	R$ 468,00	19	R$ 228,00				
Hidratação	R$ 50,00	4	200,00	7	R$ 350,00	3	R$ 150,00	12	R$ 600,00				
Escova	R$ 12,00	17	204,00	26	R$ 312,00	9	R$ 108,00	18	R$ 216,00				
Luzes	R$ 20,00	3	60,00	6	R$ 120,00	3	R$ 60,00	3	R$ 60,00				
Depilação	R$ 10,00	43	430,00	41	R$ 410,00	-2	-R$ 20,00	59	R$ 590,00				
TOTAL	-		2070,00		R$ 3.100,00		1030,00		2594,00				

Meses		**Novembro/10**						**Dezembro/10**					
		Orçado		**Realizado**		**Diferença**		**Orçado**		**Realizado**		**Diferença**	
Produtos	**Preço Unitário**	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total	Quant.	Valor Total
Corte	R$ 12,00	85	R$ 1.020,00					16	R$ 192,00				
Tintura	R$ 12,00	26	R$ 312,00					46	R$ 552,00				
Hidratação	R$ 50,00	2	R$ 100,00					2	R$ 100,00				
Escova	R$ 12,00	20	R$ 240,00					42	R$ 504,00				
Luzes	R$ 20,00	5	R$ 100,00					12	R$ 240,00				
Depilação	R$ 10,00	75	R$ 750,00					71	R$ 710,00				
TOTAL	-		2522,00						2298,00				

Projeção feita sobre os dados de setembro/outubro/novembro/dezembro de 2009, baseando-se na tendência do aumento da busca do serviço nos meses subsequentes e/ou a tendência apresentada pelo mercado, onde homens tem buscado mais tratamentos estéticos e aumento poder aquisitivo

* Corte: + 30% = + 18 setembro; +17 outubro; + 20 novembro e + 16 dezembro.
* Luzes: = setembro/outubro/novembro/dezembro 2009
* Tintura: + 20 % = + 3 setembro e outubro; + 4 novembro e + 8 dezembro.
* Hidratação: +100% para setembro e outubro e 2 unidades para novembro e dezembro
* Escova: + 50% = + 6 setembro e outubro; + 7 novembro e + 14 dezembro.
* Depilação: + 25% = + 9 setembro; +12 outubro; +15 novembro e + 14 dezembro.

APÊNDICE F – APURAÇÃO DO ORÇAMENTO DO CUSTO DE PRODUÇÃO BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL											
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Corte	Matéria-prima	Shampoo	0,0990	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0990	0,1485	0,2475
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949
		Secar	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389
		Cortar	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234	0,4234
		Total/un (R$)	1,95	2,24	3,05	2,24	2,64	3,33	1,95	2,24	3,05
		Quantidade (s)	5	2	12	3	2	18	1	15	20
		Total (R$)	9,74	4,47	36,54	6,71	5,28	59,97	1,95	33,53	60,91
		Preço de Venda (R$)	2,44	2,79	3,81	2,79	3,30	4,16	2,44	2,79	3,81
Tintura	Matéria-prima	Tinta	8,2500	8,2500	16,5000	8,2500	8,2500	31,5000	9,0000	8,2500	31,5000
		Oxidante	1,2400	2,4025	3,1775	2,0150	3,4875	3,9525	1,2400	2,4025	3,1775
		Shampoo pró-química	0,8300	1,2450	2,0750	1,2450	1,6600	2,4900	0,8300	1,2450	2,0750
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
	Departamentos	Tinturar	1,5291	1,5291	1,5291	1,5291	1,5291	1,5291	1,5291	1,5291	1,5291
		Lavar	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949
		Condicionar	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439
		Secar	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389	0,5389
		Colocar Creme	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511
		Oxidar	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511
		Total/un (R$)	16,52	18,34	28,90	17,95	20,19	45,33	17,27	18,34	43,90
		Quantidade (s)	2	1	4	3	1	-	1	6	3
		Total (R$)	33,04	18,34	115,61	53,85	20,19	0,00	17,27	110,02	131,71
		Preço de Venda (R$)	20,65	22,92	36,13	22,44	25,24	56,66	21,59	22,92	54,88

Preço de Venda(PV) = custo unitário + 0,2 Preço de Venda PV -0,2 PV = custo unitário

0,8 PV = custo unitário PV = custo unitário/0,8

Sendo 0,2 o markup de 20% mínimo desejado pela proprietária: lucro + cobertura das despesas

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL											
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Hidratação	Matéria-prima	Shampoo	0,0990	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0990	0,1485	0,2475
		Shampoo de Limpeza profunda	0,8300	1,2450	2,0750	1,2450	1,6600	2,4900	0,8300	1,2450	2,0750
		Creme hidratação	0,2500	0,3500	0,6500	0,3500	0,5000	0,7500	0,2500	0,3500	0,6500
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899
		Hidratar	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349
		Condicionar	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439
		Escovar	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818
		Total/un (R$)	7,85	8,62	10,47	8,62	9,55	11,25	7,85	8,62	10,47
		Quantidade (s)	-	-	1	-	-	2	-	-	1
		Total (R$)	0,00	0,00	10,47	0,00	0,00	22,49	0,00	0,00	10,47
		Preço de Venda (R$)	9,81	10,78	13,09	10,78	11,94	14,06	9,81	10,78	13,09
Escova	Matéria-prima	Shampoo	0,0989	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0989	0,1485	0,2475
		Shampoo de Limpeza profunda	0,8300	1,2450	2,0750	1,2450	1,6600	2,4900	0,8300	1,2450	2,0750
		Condicionador	0,3665	0,5131	0,9529	0,5131	0,7330	1,0995	0,3665	0,5131	0,9529
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949	0,2949
		Hidratar	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349	1,8349
		Condicionar	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439
		Defrisar	2,1172	2,1172	2,1172	2,1172	2,1172	2,1172	2,1172	2,1172	2,1172
		Escovar	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818	2,9818
		Total/un (R$)	9,79	10,61	12,60	10,61	11,60	13,42	9,79	10,61	12,60
		Quantidade (s)	1	3	5	-	1	-	-	3	4
		Total (R$)	9,79	31,82	63,00	0,00	11,60	0,00	0,00	31,82	50,40
		Preço de Venda (R$)	12,24	13,26	15,75	13,26	14,50	16,77	12,24	13,26	15,75

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL											
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Luzes	Matéria-prima	Descolorante	7,6700	13,4225	17,2575	11,5050	17,2575	21,0925	7,6700	13,4225	17,2575
		Oxidante	1,2400	2,4025	3,1775	2,0150	3,4875	3,9525	1,2400	2,4025	3,1775
		Tonalizante	1,6665	3,3333	4,9950	4,9950	5,8328	6,6660	1,6665	3,3333	4,9950
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
	Departamentos	Puxar fios	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810
		Descolorir	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810
		Lavar	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899	0,5899
		Tonalizar	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810	6,8810
		Condicionar	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439	0,7439
		Colocar Creme	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511
		Oxidar	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511	1,2511
		Total/un (R$)	35,65	44,47	51,45	43,82	52,24	57,97	35,65	44,47	51,45
		Quantidade (s)	-	1	-	-	-	-	1	1	-
		Total (R$)	0,00	44,47	0,00	0,00	0,00	0,00	35,65	44,47	0,00
		Preço de Venda (R$)	44,56	55,58	64,31	54,78	65,30	72,46	44,56	55,58	64,31

Depilação	Matéria-prima	Cera algas	0,1690
		Cera glucose	0,3000
		Gel pós-depilatório	0,0875
		Panos	0,7787
		Palinetes	0,4990
	Departamentos	Passar Talco	0,4998
		Passar Cera	0,5891
		Passar Gel	0,4998
		Total/un (R$)	3,4229
		Quantidade (s)	43
		Total (R$)	R$ 147,18
		Preço de Venda (R$)	4,28

O custo unitário do departamento de LAVAR é multiplicado por dois nos Serviços de Hidratação e Luzes, pois para realizar estes serviços passa-se duas vezes nesse departamento.

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL					
Custos Indiretos/ Departamentos	**Energia Elétrica**	**Água**	**INSS**	**Outros**	**Total**
Lavar	R$ 0,61	R$ 4,37	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 31,85
Secar	R$ 17,82	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 44,73
Cortar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Tinturar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Condicionar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Hidratar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Escovar	R$ 17,82	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 44,73
Puxar fios	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Descolorir	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Tonalizar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Defrisar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Colocar Creme	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Oxidar	R$ 0,61	R$ 0,04	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,52
Passar Talco	R$ 0,61	-	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,49
Passar Cera	R$ 5,53	-	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 32,40
Passar Gel	R$ 0,61	-	R$ 3,33	R$ 23,54	R$ 27,49
TOTAL	R$ 49,15	R$ 4,81	R$ 53,28	R$ 376,69	R$ 483,92

Custos Indiretos	**Fórmula**	**Fixo**	**Cálculo**	**95,00%**	**5,00%**
Energia Elétrica	[(Ago/09 a jul/10) – Fixo] / 12	285	(905,85 – 285)/12 = 620,85/12 = 51,7375	49,1506	2,5869
Àgua	[(Ago/09 a jul/10) – Fixo] / 12	181,68	(242,45 – 181,68)/12 = 60,77/12 = 5,0642	4,8110	0,2532
INSS	(Ago/09 a jul/10) / 12	-	672,9/12 = 56,08	53,28	2,8
Outros	[(Ago/09 a jul/10) – Fixo] / 12	840	(5.598,14 – 840)/12=4758,14/12=396,5117	376,6861	19,8256
TOTAL	-	-	-	483,92	25,47

Critérios Rateio

Energia Elétrica	35% Escovar	35% Secar	20% Lâmpadas/16	10% cera
Água	90% Lavar	10% lavagem /13		
INSS	dividido por 16 (TODOS os departamentos)			
Outros	dividido por 16 (TODOS os departamentos)			

Obs.: 1) Escovar e Secar recebem a mesma proporção dos custos de energia elétrica pois enquanto escovar demanda mais tempo de E.E pela atividade, Secar possui maior número de atividades; A porcentagem para a cera diz respeito a necessidade de manter a panela aquecida, para deixar a cera derretida
2) Lavagem: referente a limpeza de toalhas e capas – todos os departamento fazem uso destas, EXCETO depilação

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO VARIÁVEL						
SERVIÇOS	Depilação	Hidratação	Corte	Tintura	Luzes	Escova
Média serviços Últimos 12 meses	55	2	65	18	4	13

	Custo unitário Dos departamentos
Departamentos	
Lavar	R$ 0,29
Secar	R$ 0,54
Cortar	R$ 0,42
Tinturar	R$ 1,53
Condicionar	R$ 0,74
Hidratar	R$ 1,83
Escovar	R$ 2,98
Puxar fios	R$ 6,88
Descolorir	R$ 6,88
Tonalizar	R$ 6,88
Defrisar	R$ 2,12
Colocar Creme	R$ 1,25
Oxidar	R$ 1,25
Passar Talco	R$ 0,50
Passar Cera	R$ 0,59
Passar Gel	R$ 0,50

Cálculo do custo unitário dos departamentos: Custo total do departamento dividido pelo número De vezes que cada departamento aparece nos serviços. Ex.: Lavar: 65+18+13+ [2x(2+4)] = 108

Ocorre a multiplicação por 2 devido ao fato de ocorrer duas passagens por esse departamento Para cada vez que se presta 1 desses serviços

APÊNDICE G - APURAÇÃO DO ORÇAMENTO DO CUSTO DE PRODUÇÃO BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO										
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Corte	Matéria-prima	Shampoo	0,0990	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0990	0,1485	0,2475
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889
		Secar	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606
		Cortar	0,7127	0,7127	0,7127	0,7127	0,7127	0,7127	0,7127	0,7127	0,7127
		Total/un (R$)	2,85	3,14	3,95	3,14	3,55	4,24	2,85	3,14	3,95
		Quantidade (s)	5	2	12	3	2	18	1	15	20
		Total (R$)	14,27	6,28	47,40	9,42	7,09	76,26	2,85	47,10	79,00
		Preço de Venda (R$)	3,17	3,49	4,39	3,49	3,94	4,71	3,17	3,49	4,39
Tintura	Matéria-prima	Tinta	8,2500	8,2500	16,5000	8,2500	8,2500	31,5000	9,0000	8,2500	31,5000
		Oxidante	1,2400	2,4025	3,1775	2,0150	3,4875	3,9525	1,2400	2,4025	3,1775
		Shampoo pró-química	0,8300	1,2450	2,0750	1,2450	1,6600	2,4900	0,8300	1,2450	2,0750
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
	Departamentos	Tinturar	2,5738	2,5738	2,5738	2,5738	2,5738	2,5738	2,5738	2,5738	2,5738
		Lavar	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889
		Condicionar	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521
		Secar	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606	0,8606
		Colocar Creme	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058
		Oxidar	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058
		Total/un (R$)	20,40	22,21	32,78	21,83	24,07	49,21	21,15	22,21	47,78
		Quantidade (s)	2	1	4	3	1	-	1	6	3
		Total (R$)	40,80	22,21	131,12	65,48	24,07	0,00	21,15	133,28	143,34
		Preço de Venda (R$)	22,67	24,68	36,42	24,25	26,74	54,67	23,50	24,68	53,09

Preço de Venda(PV) = custo unitário + 0,1 Preço de Venda

0,9 PV = custo unitário

PV -0,1PV = custo unitário

PV = custo unitário/0,9

Sendo 0,1 o markup de 10% mínimo desejado pela proprietária: lucro

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO											
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Hidratação	Matéria-prima	Shampoo	0,0990	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0990	0,1485	0,2475
		Shampoo de Limpeza profunda	0,8300	1,2450	2,0750	1,2450	1,6600	2,4900	0,8300	1,2450	2,0750
		Creme hidratação	0,2500	0,3500	0,6500	0,3500	0,5000	0,7500	0,2500	0,3500	0,6500
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778
		Hidratar	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885
		Condicionar	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521
		Escovar	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619
		Total/un (R$)	11,98	12,75	14,60	12,75	13,68	15,38	11,98	12,75	14,60
		Quantidade (s)	-	-	1	-	-	2	-	-	1
		Total (R$)	0,00	0,00	14,60	0,00	0,00	30,75	0,00	0,00	14,60
		Preço de Venda (R$)	13,31	14,17	16,23	14,17	15,20	17,09	13,31	14,17	16,23
Escovar	Matéria-prima	Shampoo	0,0989	0,1485	0,2475	0,1485	0,1980	0,2970	0,0989	0,1485	0,2475
		Shampoo de Limpeza profunda	0,8300	1,2450	2,0750	1,2450	1,6600	2,4900	0,8300	1,2450	2,0750
		Condicionador	0,3665	0,5131	0,9529	0,5131	0,7330	1,0995	0,3665	0,5131	0,9529
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
	Departamentos	Lavar	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889	0,5889
		Hidratar	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885	3,0885
		Condicionar	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521
		Defrisar	3,5637	3,5637	3,5637	3,5637	3,5637	3,5637	3,5637	3,5637	3,5637
		Escovar	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619	4,7619
		Total/un (R$)	15,07	15,89	17,88	15,89	16,89	18,70	15,07	15,89	17,88
		Quantidade (s)	1	3	5	-	1	-	-	3	4
		Total (R$)	15,07	47,67	89,41	0,00	16,89	0,00	0,00	47,67	71,53
		Preço de Venda (R$)	16,75	17,66	19,87	17,66	18,76	20,78	16,75	17,66	19,87

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO											
Serviços/ Tipo de Cabelos		Custo	Crespo			Volumoso			Liso		
			Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo	Curto	Médio	Longo
Luzes	Matéria-prima	Descolorante	7,6700	13,4225	17,2575	11,5050	17,2575	21,0925	7,6700	13,4225	17,2575
		Oxidante	1,2400	2,4025	3,1775	2,0150	3,4875	3,9525	1,2400	2,4025	3,1775
		Tonalizante	1,6665	3,3333	4,9950	4,9950	5,8328	6,6660	1,6665	3,3333	4,9950
		Creme lavagem	0,0800	0,1120	0,2080	0,1120	0,1600	0,2400	0,0800	0,1120	0,2080
		Creme defrisante	0,4400	0,6160	1,1440	0,6160	0,8800	1,3200	0,4400	0,6160	1,1440
		Creme Condicionador	0,0725	0,1015	0,1885	0,1015	0,1450	0,2175	0,0725	0,1015	0,1885
	Departamentos	Puxar fios	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820
		Descolorir	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820
		Lavar	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778	1,1778
		Tonalizar	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820	11,5820
		Condicionar	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521	1,2521
		Colocar Creme	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058
		Oxidar	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058	2,1058
		Total/un (R$)	52,56	61,38	68,36	60,73	69,15	74,88	52,56	61,38	68,36
		Quantidade (s)	-	1	-	-	-	-	1	1	-
		Total (R$)	0,00	61,38	0,00	0,00	0,00	0,00	52,56	61,38	0,00
		Preço de Venda (R$)	58,40	68,20	75,95	67,48	76,83	83,20	58,40	68,20	75,95

Depilação	Matéria-prima	Cera algas	0,1690
		Cera glucose	0,3000
		Gel pós-depilatório	0,0875
		Panos	0,7787
		Palinetes	0,4990
	Departamentos	Passar Talco	R$ 0,84
		Passar Cera	R$ 0,97
		Passar Gel	R$ 0,84
		Total/un (R$)	R$ 4,48
		Quantidade (s)	43
		Total (R$)	R$ 192,79
		Preço de Venda (R$)	4,98

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO									
Custos Indiretos/ Departamentos	**Energia Elétrica**	**Água**	**INSS**	**IPTU**	**Telefone**	**Contadora**	**Taxas**	**Outros**	**Total**
Lavar	R$ 0,90	R$ 17,42	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 63,60
Secar	R$ 26,00	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 71,43
Cortar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Tinturar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Condicionar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Hidratar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Escovar	R$ 26,00	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 71,43
Puxar fios	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Descolorir	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Tonalizar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Defrisar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Colocar Creme	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Oxidar	R$ 0,90	R$ 0,15	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,33
Passar Talco	R$ 0,90	-	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,18
Passar Cera	R$ 8,07	-	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 53,35
Passar Gel	R$ 0,90	-	R$ 3,33	R$ 0,72	R$ 3,26	R$ 5,94	R$ 1,08	R$ 27,70	R$ 46,18
TOTAL	R$ 71,71	R$ 19,19	R$ 53,27	R$ 11,46	R$ 52,16	R$ 95,00	R$ 17,32	R$ 443,19	R$ 763,30

Custos Indiretos	**Fórmula**	**Cálculo**	**95,00%**	**5,00%**
Energia Elétrica	(Ago/09 a jul/10) / 12	75,49	71,7131	3,7744
Água	(Ago/09 a jul/10) / 12	20,2	19,1940	1,0102
INSS	(Ago/09 a jul/10) / 12	56,08	53,2713	2,8038
IPTU	valor mensal	12,06	11,4570	0,6030
Telefone	valor mensal	54,9	52,1550	2,7450
Contadora	valor mensal	100	95,0000	5,0000
Taxas	Localização+Bombeiros+Sanitário/12	18,23	17,3217	0,9117
Outros	(Ago/09 a jul/10) / 12	466,51	443,1861	23,3256
TOTAL	-	803,47	763,3	40,17

ORÇAMENTO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO – BASEADO NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Critérios Rateio

Energia Elétrica	35% Escovar	35% Secar	20% Lâmpadas/16	10% cera
Água	90% Lavar	10% lavagem /13		
INSS	dividido por 16 (TODOS os departamentos)			
IPTU				
Telefone				
Contadora				
Taxas				
Outros				

SERVIÇOS	Depilação	Hidratação	Corte	Tintura	Luzes	Escova
Média serviços Últimos 12 meses	55	2	65	18	4	13

	Custo unitário Dos departamentos
Departamentos	
Lavar	R$ 0,59
Secar	R$ 0,86
Cortar	R$ 0,71
Tinturar	R$ 2,57
Condicionar	R$ 1,25
Hidratar	R$ 3,09
Escovar	R$ 4,76
Puxar fios	R$ 11,58
Descolorir	R$ 11,58
Tonalizar	R$ 11,58
Defrisar	R$ 3,56
Colocar Creme	R$ 2,11
Oxidar	R$ 2,11
Passar Talco	R$ 0,84
Passar Cera	R$ 0,97
Passar Gel	R$ 0,84

Cálculo do custo unitário dos departamentos: Custo total do departamento dividido pelo número De vezes que cada departamento aparece nos serviços. Ex.: Lavar: 65+18+13+ [2x(2+4)] = 108

Ocorre a multiplicação por 2 devido ao fato de ocorrer duas passagens por esse departamento Para cada vez que se presta 1 desses serviços

APÊNDICE H – FLUXO DE CAIXA – BASEADO NO MODELO Zdanowicz (1991, p.64)

MODELO FLUXO DE CAIXA			
Períodos	Setembro/10		
Itens	Projetado (R$)	Realizado (R$)	Diferença (R$)
1. INGRESSOS	2796,00	3042,00	246,00
Prestação de Serviço à vista	2796,00	3042,00	246,00
Corte	1224,00	1248,00	24,00
Luzes	100,00	160,00	60,00
Tintura	384,00	504,00	120,00
Hidratação	250,00	300,00	50,00
Escova	348,00	360,00	12,00
Depilação	490,00	470,00	-20,00
Outros	-	-	0,00
2. DESEMBOLSOS	1835,51	1919,89	14,38
Compras à vista	250,00	220,00	-30,00
Fornecedores (pagamentos)	777,78	777,78	0,00
Pró-labore	-	-	0,00
Energia Elétrica	84,27	73,05	-11,22
Telefone	65,90	65,90	0,00
Manutenção de Máquinas	-	75,00	75,00
Empréstimos	-	-	0,00
Despesas Administrativas	100,00	100,00	0,00
Contadora	95,00	95,00	0,00
Despesas com Vendas	419,40	400,00	-19,40
Ajudante	419,40	400,00	-19,40
Despesas Tributárias	68,16	68,16	0,00
IPTU	12,06	12,06	0,00
TAXAS	0,00	0,00	0,00
Localização	-	-	0,00
Bombeiros	-	-	0,00
Sanitário	-	-	0,00
INSS	56,10	56,10	0,00
Despesas Financeiras	-	-	0,00
Juros de Empréstimos	-	-	0,00
Outros	70,00	70,00	0,00
Balas	30,00	30,00	0,00
Revistas	40,00	40,00	0,00
3. SALDO DO PERÍODO (1 – 2)	960,49	1122,11	161,62
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	0,00	0,00	0,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 + 4)	960,49	1122,11	161,62
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	500,00	1122,11	622,11
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	0,00	0,00	0,00