



[Início](#)

[Semana CEMAC](#)

[Semana Kaizen](#)

Cluster de Excelência em Manufatura Aeronáutica  
da região metropolitana de Campinas

15/03 a 19/03

# Semana CEMAC

[Inscreva-se](#) ▾



# DECISÕES ESPECIAIS

ALEXANDRE COSTA  
ANIL CONSULTORIA



## DECISÕES

- Decisão é escolher!
- Decisões rotineiras – dia-a-dia;
- Decisões não rotineiras ou Especiais
  - Não há regras preestabelecidas;
  - Grande número de variáveis



## Apresentação

- Especialista em Finanças com Pós-Graduação em Finanças e Controladoria e MBA pelo INPG / Campinas,
- Contador registrado no Conselho Regional de Contabilidade (CRC/SP: 1SP160.415/O-3),
- Consultor Certificado pelo Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO).
- Atua como Consultor em finanças e controladoria, desde 2.013.
- Professor no curso de Ciências Contábeis da Faculdade ESAMC de Campinas.





## Fatores a considerar: Quantitativos e Qualitativos

- Fatores Quantitativos:
  - Podem ser medidos em Números
    - Financeiros: Custo da MP, da MOD, etc.
    - Não Financeiros: tempo de setup, distância da fábrica até os fornecedores, etc.



## Fatores a considerar: Quantitativos e Qualitativos

- Fatores Qualitativos:
  - Onde existe a dificuldade de se medir numericamente:
    - Exemplos: qualidade do serviço prestado, transferência de tecnologia, qualificação da mão-de-obra, etc.



## Conceitos Importantes para a Tomada de Decisão

- Custos Diferenciais e Receitas Diferenciais
- Custos Relevantes e Custos Irrelevantes
- Custos Evitáveis e Custos Não Evitáveis
- Custos Marginais e Receitas Marginais



## Decisões Especiais:

### 1 - Decisão de fabricar ou comprar

A empresa tem que decidir entre continuar a executar internamente determinada atividade produtiva ou passar a adquiri-la de fornecedores externos.



## Decisões Especiais:

### 1 - Decisão de fabricar ou comprar

#### Exemplo:

Peça: L-300  
(usada na montagem de uma bomba d'água).  
Produção: 1.000 peças

<b>Custos Variáveis</b>	
Matéria-prima	3.000,00
Mão-de-Obra Direta	1.000,00
Custos Indiretos Variáveis	500,00
<b>Total dos Custos Variáveis</b>	<b>4.500,00</b>
<b>Custos Fixos</b>	
Depreciação de Máquinas	300,00
Depreciação do prédio	400,00
Mão de obra Indireta	250,00
Outros Custos Fixos	1.500,00
<b>Total dos Custos Fixos</b>	<b>2450,00</b>
<b>Custos Total</b>	<b>6950,00</b>
Custo por unidade	6,95

O fornecedor coloca uma proposta de entregar esta peça por 6,10.



## Decisões Especiais:

### 1 - Decisão de fabricar ou comprar

Para esta análise devemos utilizar os Custos Relevantes e os Custos Irrelevantes.



# Decisões Especiais:

## 1 - Decisão de fabricar ou comprar

Peça: L-300 (usada na montagem de uma bomba d'água.

Produção: 1.000 peças

	Custos de Produção	Custos Relevantes	Custos Irrelevantes
<b>Custos Variáveis</b>			
Matéria-prima	3.000,00	3000,00	
Mão-de-Obra Direta	1.000,00	1000,00	
Custos Indiretos Variáveis	500,00	500,00	
<b>Total dos Custos Variáveis</b>	<b>4.500,00</b>	<b>4.500,00</b>	
<b>Custos Fixos</b>			
Depreciação de Máquinas	300,00	300,00	
Depreciação do prédio	400,00		400,00
Mão de obra Indireta	250,00	250,00	
Outros Custos Fixos	1.500,00		1500,00
<b>Total dos Custos Fixos</b>	<b>2450,00</b>	<b>550,00</b>	<b>1900,00</b>
<b>Custos Total</b>	<b>6950,00</b>	<b>5050,00</b>	<b>1.900,00</b>
Custo por unidade	6,95	5,05	1,90



## Decisões Especiais:

### 1 - Decisão de fabricar ou comprar

Para esta análise devemos utilizar os Custos Relevantes e os Custos Irrelevantes.

Verificamos que o Custo da peça seria de  $6,10 + 1,90$  (Custos Irrelevantes) o que elevaria o Custo para 8,00.



## Decisões Especiais:

### 2 – Decisão de Comprar ou Alugar

- Para esta decisão utilizaremos o conceito de custos diferenciais, onde a diferença entre as opções será a que trará a mitigação dos custos.



## Decisões Especiais:

### 2 – Decisão de Comprar ou Alugar

- Análise entre a aquisição e o aluguel de um veículo pelo prazo de 3 anos. Quantitativos

Contas	Comprar (R\$)	Alugar (R\$)	Diferencial (\$)
1) Compra do Veículo	- 30.000,00		- 30.000,00
2) Valor de Revenda	13.500,00		13.500,00
3) Licenciamento e Seguro	- 9.000,00		- 9.000,00
4) Combustível	- 25.875,00	- 25.875,00	0,00
5) Manutenção	- 3.600,00		- 3.600,00
6) Custo de Oportunidade		9.000,00	- 9.000,00
7) Aluguel		- 43.500,00	43.500,00
<b>Total</b>	<b>-54.975,00</b>	<b>-60.375,00</b>	<b>5.400,00</b>



## Decisões Especiais:

### 2 – Decisão de Comprar ou Alugar

- Análise entre a aquisição e o aluguel de um veículo pelo prazo de 3 anos. Qualitativos:
  - O contrato de aluguel prevê substituição do veículo para manutenção ou em casos de sinistro;
  - Administrar o contrato de aluguel pode ser mais simples que administrar um ativo.



## Decisões Especiais:

### 3 – Decisão sobre aceitar ou rejeitar pedidos especiais

Por Exemplo:

- A empresa tem uma capacidade produtiva de 2.300 Kg mensais de aço. Atualmente vem processando 2.000 Kg mensais com R\$ 100.000,00 de custos variáveis (R\$50,00/Kg).
- O preço normal de venda é R\$ 100,00/Kg, porém recebeu uma proposta de entregar 200Kg por R\$60,00/Kg.
- A análise de aceitar este pedido consiste em saber que não haverá aumento de Custos Fixos, assim teríamos:



## Decisões Especiais:

### 3 – Decisão sobre aceitar ou rejeitar pedidos especiais

Por Exemplo:

- A empresa tem uma capacidade produtiva de 2.300 Kg mensais de aço. Atualmente vem processando 2.000 Kg mensais com R\$ 100.000,00 de custos variáveis (R\$50,00/Kg).
- O preço normal de venda é R\$ 100,00/Kg, porém recebeu uma proposta de entregar 200Kg por R\$60,00/Kg.
- A análise de aceitar este pedido consiste em saber que não haverá aumento de Custos Fixos, assim teríamos:



## Decisões Especiais:

### 3 – Decisão sobre aceitar ou rejeitar pedidos especiais

	DRE Normal (R\$)	DRE Pedido Especial (R\$)	DRE c/ o Ped. Especial (R\$)
Receita Líquida	200.000,00	12.000,00	212.000,00
Custo Variável	-100.000,00	-10.000,00	-110.000,00
Margem de Contribuição	100.000,00	2.000,00	102.000,00
Custo Fixo	-35.000,00	0,00	-35.000,00
Despesas <u>Adm</u>	-20.000,00	0,00	-20.000,00
Despesas Comerciais	-25.000,00	0,00	-25.000,00
Lucro Operacional	20.000,00	2.000,00	22.000,00

Em virtude desta análise, a empresa deveria aceitar o Pedido.



## Decisões Especiais:

### 3 – Decisão sobre aceitar ou rejeitar pedidos especiais

- Existem fatores que podem influenciar este custo conforme acontecem variações na produção.
- Neste caso é importante analisar o Custo Marginal que corresponde á variação dos custos totais em decorrência de variação na quantidade produzida.

Estas variações acontecem devido a:

- Melhores negociações com os fornecedores em função do volume;
- Melhor eficiência da mão-de-obra com reflexo na produtividade e menor índice de desperdícios;
- Aumento de custos com funcionários trabalhando em regime de horas extras ou em horário noturno.



## Decisões Especiais:

### 3 – Decisão sobre aceitar ou rejeitar pedidos especiais

Produção	Custo Variável		Custo Marginal	
	Total	Por quilo (médio)	Total	Por quilo
0	0			
200	11.000,00	55,00	11.000,00	55,00
400	21.000,00	52,50	10.000,00	50,00
600	30.000,00	50,00	9.000,00	45,00
800	38.400,00	48,00	8.400,00	42,00
1.000	47.000,00	47,00	8.600,00	43,00
1.200	55.800,00	46,50	8.800,00	44,00
1.400	65.100,00	46,50	9.300,00	46,50
1.600	75.200,00	47,00	10.100,00	50,50
1.800	86.400,00	48,00	11.200,00	56,00
2.000	100.000,00	50,00	13.600,00	68,00



## Decisões Especiais: Referências Bibliográficas:

Parisi, Cláudio; Megliori, Evandir. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2011.

Megliori, Evandir. Custos: Análise e Gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

Muito Obrigado!!!

- Contatos:  
Alexandre Costa  
Anil Consultoria
  - E-mail:  
[alexandre.costa@anilconsultoria.com.br](mailto:alexandre.costa@anilconsultoria.com.br)
  - Site: [www.anilconsultoria.com.br](http://www.anilconsultoria.com.br)

