

Mensuração e Análise de Resultado em Empresas Comerciais: um Estudo de Caso

Claudecir Bleil (Faculdade IDEAU) - claudeciregp@tolrs.com.br

Cézar Volnei Mauss (ULBRA) - ceszarvolnei@yahoo.com.br

Deise Gritti (IDEAU) - deisegritti@hotmail.com

Jeruza Lange Kotris (IDEAU) - jeruzalange@hotmail.com

Eliane Barichello Soligo (Faculdade IDEAU) - contabeis@ideau.com.br

Resumo:

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo. Tal cenário exige dos gestores uma atenção maior em relação aos controles gerenciais. Independentemente do porte ou da atividade fim, as empresas precisam da implantação de uma eficiente gestão de custos para suprir suas necessidades de informações, e nas empresas comerciais não é diferente. Neste sentido, o presente estudo teve por objetivo implantar o método de custeio variável em uma empresa comercial como forma de gerar um conjunto de informações gerenciais para dar subsídio no processo da tomada de decisões. A pesquisa caracterizou-se como quantitativa, exploratória e foi elaborada por meio de um estudo de caso na matriz de uma empresa comercial que possui mais quatro lojas. Com os dados foi possível identificar os principais produtos e verificar quais são os que mais contribuem para o resultado da empresa. Como resultado verificou-se um conjunto de demonstrativos gerenciais que, além de evidenciar o resultado da matriz, propiciou uma série de projeções para os gestores monitorarem e melhorarem o resultado dos produtos e da empresa como um todo. Espera-se que o estudo possa contribuir para as demais empresas do setor comercial por meio de sua aplicação prática, após as devidas adaptações.

Palavras-chave: *Gestão de custos. Método de custeio. Mensuração*

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Mensuração e Análise de Resultado em Empresas Comerciais: um Estudo de Caso

Resumo

Atualmente as empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo. Tal cenário exige dos gestores uma atenção maior em relação aos controles gerenciais. Independentemente do porte ou da atividade fim, as empresas precisam da implantação de uma eficiente gestão de custos para suprir suas necessidades de informações, e nas empresas comerciais não é diferente. Neste sentido, o presente estudo teve por objetivo implantar o método de custeio variável em uma empresa comercial como forma de gerar um conjunto de informações gerenciais para dar subsídio no processo da tomada de decisões. A pesquisa caracterizou-se como quantitativa, exploratória e foi elaborada por meio de um estudo de caso na matriz de uma empresa comercial que possui mais quatro lojas. Com os dados foi possível identificar os principais produtos e verificar quais são os que mais contribuem para o resultado da empresa. Como resultado verificou-se um conjunto de demonstrativos gerenciais que, além de evidenciar o resultado da matriz, propiciou uma série de projeções para os gestores monitorarem e melhorarem o resultado dos produtos e da empresa como um todo. Espera-se que o estudo possa contribuir para as demais empresas do setor comercial por meio de sua aplicação prática, após as devidas adaptações.

Palavras-chave: Gestão de custos. Método de custeio. Mensuração.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

1 Introdução

A sociedade brasileira e mundial encontra-se diante de um novo cenário econômico e social chamado de globalização. É fácil perceber que o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e que os ganhos estão cada vez mais difíceis ou até menores. Esse ambiente exige, dos empresários que pretendem continuar atuando no mercado, a utilização de ferramentas de gestão que os auxiliem na tomada de decisão. Atualmente a administração empírica já não é suficiente, faz-se necessário conhecer e implantar novos métodos e técnicas de gerenciamento empresarial.

Além da utilização de informações de cunho gerencial é necessário aos gestores dedicação, conhecimento e persistência. Ressalta-se também um fator que não é único, mas imprescindível para manter o empresário perseverante, o lucro. Este nutre o patrimônio das empresas, determina parcial ou totalmente a qualidade dos produtos e serviços e incentiva a produtividade e o trabalho das pessoas que fazem parte da organização.

Diante de uma economia em constante mutação os gestores das empresas tanto comerciais, industriais ou de prestação de serviços, necessitam conhecê-las bem para zelar e aumentar o seu patrimônio. Para obter tal conhecimento, eles precisam de controles sobre as receitas, custos e despesas, também saber quais produtos ou serviços são mais rentáveis e se a empresa está gerando lucro e em que proporções. Assim, é perceptível que uma gestão de custos bem estruturada pode suprir essa necessidade informacional.

Uma gestão de custos bem estruturada abre oportunidades para o gestor obter informações úteis na tomada de decisão, bem como, proporcionar a emissão de relatórios pelos quais é possível acompanhar a evolução da empresa, saber se a mesma é rentável ou não, decidir por quais produtos produzir ou vender e em que quantidades, utilizando informações do passado como base para decisões futuras, visando melhorar o resultado.

A gestão de custos baseia-se em métodos de custeio. Para Crepaldi (2004), o custeio ou custeamento é utilizado para apuração de custos, determinando as maneiras segundo as quais se procede a acumulação e a apropriação dos custos.

Existem vários métodos de custeio, dentre os principais pode-se citar o custeio integral ou absorção, custeio pleno ou RKW, custeio por atividade ou ABC e o custeio variável. Um dos métodos de custeio muito utilizado para fins gerenciais é o método de custeio variável que, segundo Bertó e Beulke (2005), parte do princípio de imputar aos custos de um determinado produto apenas os custos realmente ocorridos na produção ou venda do mesmo. Isto é, são utilizados no cálculo apenas os custos e despesas variáveis, que oscilam conforme o volume de produção ou venda. Os custos fixos ocorrem independentemente de a empresa produzir, vender ou não, portanto são lançados diretamente no resultado.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade do Método de Custeio Variável em uma empresa comercial, bem como identificar receitas, mensurar custos e despesas, implantar controles gerenciais, mensurar o resultado dos principais produtos e da empresa e elaborar demonstrativos gerenciais com vistas a auxiliar os gestores no gerenciamento das mesmas.

Os gestores precisam acompanhar os custos e despesas que incorrem em seus processos operacionais, já que estes interferem na obtenção do resultado. A utilização de métodos de custeio permite identificar e mensurar os custos obtendo informações do resultado da empresa.

2 Gestão de Custos

A gestão de custos pode ser fator determinante na obtenção de lucros. Para Pompermayer e Lima (2002, p. 50) “o lucro deixou de ser atributo de receita, das vendas, mas, sim, função resultante dos custos incorridos, de tal modo que, almejar lucro, é conter custos. Lucros e custos são grandezas inversamente proporcionais. O lucro será máximo se o custo for mínimo”. Esta relação conduz ao raciocínio de que se a obtenção de lucros depende da diminuição de custos e sendo o lucro o principal objetivo da maioria das empresas, então, a gestão de custos torna-se uma ferramenta indispensável na gerência das mesmas, independente do ramo em que atuam.

No mundo globalizado em que se encontram as empresas, a contabilidade de custos deve estar estruturada de maneira que possa proporcionar um controle sobre os custos dos produtos. Para Crepaldi (2004, p.13), “contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e serviços”. Assim, os gestores das empresas podem mensurar e acompanhar o desempenho do negócio, comparando o previsto com o realizado.

Atualmente devido à acirrada concorrência faz-se necessário a utilização da contabilidade de custos não apenas como um meio de controle de estoques ou avaliação de lucros, mas na importante missão da tomada de decisão que é fundamental que seja correta sob pena de a empresa perder seu espaço no mercado.

Para Pompermayer e Lima (2002), ainda na época da Revolução Industrial, entre os anos de 1760 e 1860, com o advento das indústrias surgiu uma dificuldade para levantamento do balanço e apuração do resultado, já não era possível imputar aos estoques somente o valor de compra dos produtos, era necessário então, contabilizar uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados, assim surgiu a Contabilidade de Custos como um complemento da Contabilidade Financeira.

Segundo Crepaldi (2004, p.14), “a Contabilidade de Custos desenvolveu-se com a Revolução Industrial e teve que se adaptar a nova realidade econômica, com o surgimento das máquinas e a conseqüente produção em grande escala”.

A Contabilidade de Custos por identificar os custos desempenha a função de gerar informações corretas e precisas, as mesmas serão utilizadas pelos gestores para avaliar qual é a melhor decisão a ser tomada.

Com o crescimento das empresas a contabilidade de custos passou de uma simples forma de controle de estoques e acompanhamento da rentabilidade total da empresa a uma importante ferramenta de gerenciamento sendo capaz de fornecer informações sobre a viabilidade de se produzir ou vender determinados produtos e determinar em quais quantidades devem ser produzidos.

Para Martins (2003, p.22), “o conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos)”. Se existir a possibilidade de reduzir os custos um produto não rentável poderá ser viável, bem como, quanto menor os custos maiores os resultados que a empresa poderá obter.

Para o custeamento dos produtos e mensuração do resultado existem vários métodos de custeio, os quais são abordados a seguir, principalmente o Custeio Variável utilizado neste estudo de caso.

2.1 Métodos de Custeio

Método de custeio pode ser considerado o fundamento da contabilidade de custos, ligado à decisão de como devem ser mensurados os custos dos produtos. Não se pode afirmar qual o melhor método de custeio, pois o que se deve analisar é que tipo de informação melhor atende a uma determinada decisão. Os métodos de custeio são métodos utilizados para identificar e associar um custo ou uma despesa ao objeto que está sendo custeado. (MARTINS, 2003).

Vale ressaltar que a contabilidade de custos utiliza diversas terminologias tais como desembolsos, gastos, perdas, desperdícios, custos, sendo pertinente a compreensão dos mesmos para se fazer a mensuração do custo dos produtos e de resultados.

Alguns autores como Martins (2003) e Treasury (2005) operacionalizam o sistema de custos diretamente no nível de método de custeio, ou seja, a decisão de que a informação de custos considerará ou não os valores dos custos indiretos ao objeto de custeio são tomados quando se decide o método de custeio a ser utilizado. Nesse sentido, entende-se que a tomada de decisão, com base nas informações, pode ocorrer no nível da escolha do método de custeio.

Para este estudo optou-se pelo método de Custeio Variável, o qual desde o seu surgimento até os dias atuais continua sendo muito utilizado e indicado para as empresas, devido ao fato de servir amplamente a contabilidade gerencial.

Para Frossard (2003), o Custeio Variável atende o processo decisório com informações gerenciais mais adequadas do que o Absorção, pois evidencia a participação de cada produto, individual ou coletivamente, nos custos e despesas fixas, sendo mais apropriado como um sistema de simulação de orçamentos.

2.1.1 Método de Custeio Variável

O método de custeio variável utiliza como base de cálculo os custos e despesas variáveis, ou seja, aqueles que oscilam conforme o volume de produção ou de venda, deixando de lado os custos e despesas fixas, que se mantêm estáveis independentemente da quantidade produzida ou vendida.

Para Vartanian (2000) apenas os custos variáveis compõem o valor dos estoques dos produtos, quando estes forem os objetos de custeio, sendo que as despesas variáveis são utilizadas apenas para se calcular a margem de contribuição.

Este método tem como principal característica o fato de não se fazer rateios arbitrários de custos aos produtos, ou seja, somente são apropriados os custos e despesas variáveis; quanto aos fixos, estes vão para o resultado do período.

Segundo Bertó e Beulke (2005), esse método parte do princípio de que apenas os custos e despesas variáveis constituem uma efetiva responsabilidade de um produto, uma mercadoria ou um serviço. Os custos e despesas fixas constituem custos estruturais (mais vinculados a um período de tempo do que a uma unidade de produto), por consequência os custos e despesas fixas não são componentes de um produto.

Este método trabalha com o conceito da margem de contribuição que resulta do comparativo do preço de venda com os custos e despesas variáveis. Sendo o preço de venda maior que o custo variável tem-se margem de contribuição positiva, dessa forma, há possibilidade de a empresa conhecer a contribuição de cada produto para a cobertura dos custos e despesas fixas e na formação do resultado. Para haver resultado positivo em um determinado período é necessário que a margem de contribuição total cubra os custos e despesas fixas desse período.

Este método de custeio proporciona para as organizações algumas vantagens, porém, deixa a desejar em alguns pontos.

Segundo Padoveze (2003) e Crepaldi (2004), existem três argumentos a favor da utilização desse método: Os custos fixos existem independente de a empresa produzir ou não, ou produzir esta ou aquela unidade, estando presentes no mesmo montante, mesmo que haja oscilação (dentro de certos limites) no volume de produção, normalmente os custos fixos são encargos que a empresa utiliza para ter condições de produzir e não sacrifícios para a produção específica deste ou daquele produto.

Enquanto os demais métodos de custeio utilizam o critério de rateio para distribuir os custos fixos entre os produtos, o método de custeio variável não o faz. Os rateios podem induzir ao erro, pois a maioria deles é feito através da utilização de fatores que na realidade não vinculam cada custo a cada produto. Quando se trata de tomada de decisão, o rateio (por melhor que sejam os critérios) mais atrapalha que ajuda.

E por último, o valor dos custos fixos a ser distribuído a cada produto depende, além dos critérios de rateio, do volume de produção. A decisão deve levar em conta o volume de produção, já que, o custo varia com a quantidade produzida e mais o custo de um produto pode variar em função da variação da quantidade produzida de outro produto.

Por outro lado, Martins (2003), afirma que os Princípios Contábeis não admitem o uso de Demonstrações de Resultado e de Balanços avaliados à base desse método. Esse critério de avaliar estoques e resultado não é reconhecido pelos Contadores, Auditores Independentes e o Fisco. Isso ocorre porque o método de custeio variável fere os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e a Confrontação, segundo esses se deve apropriar as receitas e delas deduzir todos os sacrifícios para sua obtenção.

O mesmo autor justifica esse fato partindo do seguinte raciocínio: se ocorrer a produção hoje, incorre-se hoje em custos que são sacrifícios para a obtenção de receitas derivadas das vendas dos produtos feitos, porém, parte dessas vendas poderá ser feita amanhã. Logicamente, não seria muito correto jogar todos os custos fixos contra as vendas de hoje, afinal se parte das vendas será feita só amanhã então deverá ficar para amanhã também uma parcela dos custos, quer variáveis, quer fixos, relativos a tais produtos.

A não aceitação desse método para efeito de avaliação de Balanços e Resultados, no entanto, não significa que a empresa não poderá utilizá-lo, muito pelo contrário, ele poderá ser utilizado para fins gerenciais, ou ainda durante a contabilidade do período todo, desde que no final do período se faça um lançamento que o ajuste aos critérios exigidos. Segundo Martins (2003), a Auditoria Independente e a legislação fiscal exigem a Consistência entre as Demonstrações ao fim de cada período, mas, inexistente o impedimento da adoção de critérios diferentes (durante o período) dos adotados nas demonstrações contábeis de final de período.

2.2 Análise Custo/ Volume/ Lucro

A análise Custo/Volume/Lucro, quando utilizada corretamente pode trazer informações importantes às empresas, pois auxilia os gestores na tomada de decisões oferecendo bases técnicas e confiáveis e isso ajuda a reduzir riscos ou incertezas.

Para Iudícibus (1993, p. 59) “a análise de relações custo/volume/lucro é uma das técnicas mais antigas e eficientes de análise de custos. Bem conduzida e nunca perdendo de vista suas limitações, pode-se transformar num valioso instrumento para a tomada de decisões”. Ainda segundo o autor, o profissional de análise de custos necessita prever o que poderá acontecer com o resultado de venda da empresa quando na hipótese de surgirem variações na quantidade vendida, nos preços de venda e nos custos dos insumos.

Crepaldi (2004), também conduz a um raciocínio semelhante quando explana que a relação de Custo/Volume/Lucro possibilita às organizações projetar o seu lucro nos diferentes níveis possíveis de produção e venda e também a analisar as mudanças sobre o lucro em função de modificações no preço de venda, nos custos ou em ambos.

Conhecendo o grau de variabilidade dos custos, pode-se prever o volume necessário para obter certo lucro. Sendo baseada no custeio variável a análise custo-volume-lucro ajuda as empresas no planejamento em curto prazo, pois exploram a relação entre custo, receita, volume e lucro. Esta análise conduz a uma série de ferramentas gerenciais entre elas destaca-se a Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança, abordados a seguir.

2.2.1 Margem de Contribuição

Para um planejamento adequado o administrador precisa conhecer a margem de contribuição proporcionada pelos produtos mesmo antes de realizar a venda, assim a administração pode usá-la como uma ferramenta de projeção do resultado.

Para Padoveze (2007, p. 367) “margem de contribuição é margem bruta obtida pela venda de um produto que excede seus custos variáveis unitários. Em outras palavras, a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário, ou seja, o preço de venda unitário do produto deduzido dos custos e despesas variáveis necessários para produzir e vender o produto”.

Segundo Crepaldi (2007) a Margem de Contribuição é um importante instrumento para os administradores na tomada de decisões gerenciais, pois as informações ajudam em diversas análises para o crescimento da empresa, entre as quais se pode citar a escolha de aumentar ou diminuir uma linha de produção, avaliar alternativas de propagandas especiais, decidir sobre estratégias de preço, serviços ou produtos e avaliar o desempenho.

Margem de contribuição pode ser definida como a diferença entre a receita e os custos e despesas variáveis, onde o resultado será utilizado na cobertura dos gastos fixos do período, depois de cobertos esses gastos o restante contribuirá para a formação do lucro.

A mesma pode ser calculada sobre a receita total menos custos e despesas variáveis resultando a Margem de Contribuição Total (MCT). Esta possibilita a empresa conhecer a Margem de contribuição Média ou Ponderada do período. Essa margem em percentual é encontrada dividindo-se a Margem de Contribuição Total pela Receita Total. O percentual calculado é utilizado no cálculo do Ponto de Equilíbrio em valor.

2.2.2 Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança

Quando a empresa é gerenciada sem informações fica difícil para o gestor analisar e tomar as decisões. Tratando-se de decisões gerenciais o ponto de equilíbrio pode ser de grande valia, pois proporciona informações sobre o mínimo em quantidade ou valor necessário para a empresa produzir e vender.

Segundo Padoveze (2007), o ponto de equilíbrio mostra quantitativamente o volume que a empresa precisa produzir e vender para pagar todos os custos e despesas sejam fixos ou variáveis. Nesse ponto não há lucro nem prejuízo. Com o ponto de equilíbrio os gestores conhecerão a quantidade mínima que devem produzir ou vender para chegar ao ponto zero, acima desse ponto a empresa obterá lucro e abaixo acontecerá o contrário, estará operando em prejuízo.

Quando o gestor dispõe da margem de contribuição proporcionada pelos produtos e o valor do ponto de equilíbrio, ele conhece a quantia mínima necessária à produzir e vender. A partir desse ponto é possível verificar se a empresa está operando com margem de segurança ou não, pois a mesma representa o montante que excede o ponto de equilíbrio.

Por margem de segurança Crepaldi (2004) define-a como a quantia das vendas que a empresa excede o ponto de equilíbrio. A margem de segurança demonstra quanto o faturamento pode diminuir sem que a empresa incorra em prejuízo.

O empresário depara-se diariamente com situações que necessitam serem resolvidas de imediato, porém se não existir um controle gerencial não será possível tomar uma decisão instantânea e com a certeza de não estar cometendo erros. A tomada de decisão representa um dos fatores determinantes para o bom gerenciamento e crescimento das organizações.

Assim existem diversos fatores que afetam a tomada de decisão, como: o tempo, o ambiente, a certeza ou incerteza, o risco o mercado etc. Uma vez que se tem conhecimento das receitas, dos custos fixos e variáveis o custeio variável é de grande serventia, pois apresenta a relação custo/volume/lucro, a qual proporciona ao empresário uma gama de informações para a tomada de decisões.

2.3 Avaliação de desempenho por unidades de negócio

Os gestores de cada área devem ser cobrados pelos resultados auferidos por sua divisão, ou seja, precisam ser avaliados para verificar se as metas estão sendo cumpridas. Essa avaliação possibilita um controle dos resultados das atividades, requerendo a mensuração ou quantificação de um desempenho planejado e um realizado.

De acordo com Solomons (1965), apesar de problemas de mensuração, todas as unidades ou divisões de uma empresa devem ter seus resultados mensurados e os seus desempenhos comparados com as metas estipuladas. Também ressalta que o lucro é a melhor medida de eficácia das organizações, embora, em muitas situações, os gestores podem ser capazes de aumentar o lucro de uma divisão, ao mesmo tempo que eles podem reduzir o lucro total da empresa, ou seja, buscar atingir o resultado de sua divisão a qualquer custo. Nas empresas descentralizadas são desenvolvidas medidas de desempenho para que elas sejam alcançadas conforme os objetivos da organização. Sendo assim, o gestor pode sentir-se mais cobrado e mais comprometido frente à sua responsabilidade.

Segundo Souza (2001), cada divisão passa a ser vista como uma empresa dentro da própria empresa, sendo administrada de forma separada e dispondo de certa autonomia, a partir da qual os gestores são cobrados pelo desempenho da divisão. A avaliação do resultado das divisões de uma empresa resulta da necessidade de identificar os custos, as despesas e as receitas de cada divisão, bem como busca analisar e interpretar as causas de suas variações para melhorar a sua *performance*.

Para Murray (1973), existem muitas dificuldades em mensurar a *performance* das organizações, principalmente nas que possuem várias unidades de negócios, o que torna esta mensuração ainda mais complicada. Porém o autor ressalta a importância de se apurar o resultado e o desempenho de cada área da organização, destacando o preço de transferência como uma das formas de fazer isso.

3 Metodologia

Com relação à metodologia, a pesquisa enquadrou-se como quantitativa, pois foram utilizados métodos e técnicas de mensuração e evidenciação de resultado. Quanto aos objetivos caracterizou-se como exploratória e como procedimento metodológico utilizou-se o estudo de caso que, para Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo foi realizado na matriz de uma empresa comercial localizada no município de Getúlio Vargas, região norte do Rio Grande do Sul. Por questões de sigilo optou-se por ocultar o nome da mesma. A empresa atua no comércio de tintas e possui a matriz e mais 4 lojas na região. O estudo foi realizado no segundo semestre de 2008, tendo como objetivo a implantação do método de custeio variável.

Para a coleta de dados e informações aplicaram-se instrumentos de coleta de dados, que segundo Roesch (1996), podem ser dados primários coletados através de questionários, testes e observações e também dados secundários coletados através de arquivos existentes, banco de dados, índices ou relatórios.

Neste estudo foram utilizados dados secundários já que as informações foram coletadas da Demonstração de Resultado de Exercício, Balancete de Verificação entre outras demonstrações da empresa, além dos relatórios fornecidos pelo software de gestão.

Após a coleta de dados e informações, deu-se a análise através de cálculos para a mensuração de custos, despesas e receitas, identificando o resultado dos principais produtos vendidos em um determinado período, desenvolvendo-se planilhas contendo a margem de contribuição unitária dos produtos, a margem de contribuição ponderada, ponto de equilíbrio e margem de segurança e o demonstrativo de resultado.

4 Análise dos dados

4.1 A empresa e seus produtos

A Empresa, objeto deste estudo de caso, surgiu no município de Erechim no ano de 1997. Atualmente a empresa conta com uma loja matriz e quatro filiais distribuídas em duas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Uma delas situa-se na região Altos da Serra enquanto as demais pertencem à região do Alto Uruguai, sendo que a Matriz, objeto de estudo, localiza-se no município de Getúlio Vargas.

Como atividade principal a loja oferece aos clientes de toda a região linhas completas de tintas prediais e todos os materiais necessários para pintura. Como atividade secundária trabalha com linhas de materiais para artesanato. A mesma está enquadrada na modalidade Geral de tributação optando pelo Lucro Presumido, sendo que em 2007 teve um faturamento de R\$ 3.985.564,50 incluindo o faturamento de todas as lojas e em 2008 a matriz atingiu o faturamento de R\$ 750.695,70.

Para executar as análises pretendidas foram extraídos do relatório de produtos vendidos da empresa os produtos com maior relevância em relação ao faturamento. Para isso foi considerado o período de janeiro a julho de 2008. O relatório de produtos vendidos demonstra todos os itens que a empresa movimentou, formando um mix com cerca de 1250 opções de produtos. Além disso, o relatório apresenta as quantidades vendidas e o faturamento de cada um deles, fornecendo o faturamento total do período analisado.

Como o estudo se propôs a analisar o período de janeiro a julho de 2008 solicitou-se junto à empresa o relatório de faturamento mensal destes meses. Em posse do mesmo, observou-se que o faturamento total do período da loja matriz foi de R\$ 514.675,23.

Devido ao leque variado de produtos foram selecionados para a análise apenas os dez mais relevantes em relação ao faturamento. Assim foram descritos os nomes dos mesmos, as quantidades vendidas, o faturamento unitário, a quantidade e os percentuais que cada um representa em relação ao faturamento total, conforme mostra Tabela 1.

Tabela 1- Produtos Relevantes em Relação ao Faturamento Jan à Jul/2008

Produto	Quant. Vendida	Fat.unit.total	% / Fat.
1-Ducryl 7493 16,32 Lts	92	R\$ 19.559,09	3,80
2-Rekolor 996 16,32 Lts	79	R\$ 18.777,52	3,65
3-Adornare M. Branca 3565 14 Lts	169	R\$ 14.911,38	2,90
4-Extra Esmalte 1100 3,6 Lts	191	R\$ 11.827,29	2,30
5-ACR Profissional 2001 18 Lts	55	R\$ 11.769,39	2,29
6-Triunfo Óleo Brilh. 4090 16 Lts	56	R\$ 11.146,77	2,17
7-Extra Esmalte 1196 3,264 Lts	177	R\$ 10.389,19	2,02
8-Ducryl 7493 3,264 Lts	179	R\$ 9.675,73	1,88
9-Rekolor 996 3,264 Lts	140	R\$ 8.291,13	1,61
10-Triunfo Óleo Brilh. 4000/4021 3,6 Lts	263	R\$ 8.137,27	1,58
Total:		R\$ 124.484,76	24,20

Fonte: Relatórios de Produtos Vendidos

Observando a Tabela 1 nota-se que o produto Ducryl 16,32 Litros lidera o grupo dos mais relevantes contribuindo para a formação do faturamento total da empresa com uma receita de R\$ 19.559,09. Outra observação que pode ser feita é que com base no relatório de produtos vendidos percebe-se que os produtos com embalagens maiores foram mais relevantes em relação ao faturamento daqueles com embalagens menores, levando a crer que a loja obtém a maior parcela de seu faturamento com aqueles destinados à pinturas em grandes escalas do que as artesanais.

Também é possível observar que os dez produtos selecionados geraram à empresa uma receita de R\$ 124.484,76 representando 24,20% do faturamento total da empresa no período de janeiro a julho de 2008. A informação, obtida por meio de relatórios do sistema, demonstra a representatividade de cada produto em relação ao faturamento, possibilitando ao gestor intensificar as vendas dos mais relevantes visando aumentar o faturamento e a lucratividade da empresa.

4.2 Despesas Fixas

Para manter-se ativa a empresa apresenta todos os meses uma série de despesas que independem das vendas, são as denominadas despesas fixas, as quais existem mesmo se a empresa não vender nenhuma unidade em determinado período o que, neste caso, seria o prejuízo apurado pela mesma. Para se gerar lucro faz-se necessário uma quantidade de vendas com margens positivas que ultrapasse o montante das despesas fixas e variáveis.

Como as despesas fixas são apuradas mensalmente, utilizou-se como base o mês de julho de 2008. As despesas fixas incorridas pela empresa no mês podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Despesas Fixas Julho de 2008

Despesa	Valor em R\$	%
13º Salário	125,00	1,60
Férias	166,65	2,14
FGTS	152,92	1,96
INSS	512,32	6,57
Salários e Ordenados	2.456,00	31,47
Aluguéis	890,00	11,40
Propaganda	1.039,74	13,32
INSS empregador	166,00	2,13
Pró-labore	830,00	10,64
Energia Elétrica	204,63	2,62
Telefone, Fax, Telex e Telegrama	586,53	7,52
Assinaturas e Anuidades	59,00	0,76
Copa, Cozinha e Refeitório	21,48	0,28
Honorários Contábeis	238,00	3,05
Manutenção de Sistemas	126,00	1,61
Segurança Patrimonial	45,00	0,58
Depreciação	183,02	2,35
Total	7.802,29	100,00

Fonte: Relatório mensal.

Na Tabela 2 percebe-se que o montante de despesas fixas no mês de julho de 2008 foi de R\$ 7.802,39 onde destacam-se como mais relevantes os salários e ordenados representando 31,47% desse total, seguido das despesas com propaganda e publicidade, aluguéis e Pró-labore representando 13,32%, 11,40% e 10,64%, respectivamente.

O relatório de vendas da empresa demonstra que em julho de 2008 o faturamento da mesma foi de R\$ 70.500,53 logo essas despesas consomem 11,07% do faturamento, restando outros 88,93% para cobertura dos gastos com as vendas e a formação do lucro.

4.3 Margem de Contribuição Unitária

A margem de contribuição unitária (MCU) pode ser uma forte aliada dos gestores na obtenção de informações gerenciais, através dela é possível avaliar o quanto cada produto contribui para o resultado da empresa.

No cálculo da margem de contribuição unitária foram utilizados os mesmos dez (10) produtos selecionados nas tabelas anteriores. Os preços de venda (PV) foram obtidos do relatório de produtos vendidos do período e os custos variáveis (CV) foram obtidos através da soma do custo de aquisição das mercadorias (CMV), extraído do relatório de contribuição por produto somado ao frete que, segundo o gestor, corresponde a 1,9% sobre o valor das compras. O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é retido na fonte (Substituição Tributária) na proporção de 7,10% sobre o total das compras. O regime de Substituição Tributária (ST) conforme o artigo 150, parágrafo 7º da Constituição Federal, legitimado pela Lei Complementar nº 87/96, institui que produtos como fumo, tintas e vernizes, motocicletas, automóveis, pneumáticos, cervejas, refrigerantes, chope, água, gelo, cimento, combustíveis e lubrificantes, materiais elétricos entre outros, devem ter o ICMS pago nas fábricas.

As despesas variáveis (DV) correspondem aos impostos sobre vendas da empresa. No estudo em questão incidem o Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) que segundo o Contador da empresa implicam em 0,65%, 3%, 1,2% e 1,08% sobre o preço de venda do produto, respectivamente.

A margem de contribuição unitária em valor e percentual, bem como o valor de contribuição de cada um dos dez produtos no período de Janeiro a julho pode ser vista na Tabela 3

Tabela 3 - Margem de Contribuição Unitária

Produto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PV unit. R\$	212,6	237,69	88,23	61,92	213,99	199,05	58,7	54,05	59,22	30,94
(-) CV unit.	100,47	129,46	43,65	25,40	83,39	76,27	25,23	23,99	30,91	17,52
CMV	92,17	118,77	40,05	23,3	76,5	69,97	23,15	22,01	28,36	16,07
Frete (1,9%)	1,75	2,26	0,76	0,44	1,45	1,33	0,44	0,42	0,54	0,31
ICMS(7,10%)	6,54	8,43	2,84	1,65	5,43	4,97	1,64	1,56	2,01	1,14
(-) DV	12,61	14,10	5,23	3,67	12,69	11,80	3,48	3,21	3,51	1,83
Impost. s/ Vendas	12,61	14,10	5,23	3,67	12,69	11,80	3,48	3,21	3,51	1,83
PIS(0,65%)	1,38	1,54	0,57	0,40	1,39	1,29	0,38	0,35	0,38	0,20
COFINS (3%)	6,38	7,13	2,65	1,86	6,42	5,97	1,76	1,62	1,78	0,93
IRPJ (1,2%)	2,55	2,85	1,06	0,74	2,57	2,39	0,70	0,65	0,71	0,37
CSLL (1,08)	2,30	2,57	0,95	0,67	2,31	2,15	0,63	0,58	0,64	0,33
(=) MCU	99,53	94,14	39,34	32,85	117,92	110,98	29,99	26,85	24,80	11,59
% MC	46,81	39,60	44,59	53,05	55,10	55,75	51,08	49,68	41,87	37,46
Quant. Vendida	92	79	169	191	55	56	177	179	140	263
(=) MCT R\$	9156,53	7436,72	6649,04	6274,57	6485,35	6214,83	5307,45	4806,85	3471,42	3047,90

Por questões de praticidade os nomes dos produtos foram substituídos na Tabela pelos números de 1 a 10 conforme a sua representatividade em relação ao faturamento. Para facilitar sua identificação cita-se a seguir o produto e o número atribuído.

1) Ducryl 7493 16,32 Litros representado pelo número; 2) Rekolor 996 16,32 Litros indicado pelo número; 3) Adornare Milano Branca 3565 14 Litros; 4) Extra Esmalte 1100 3,6 Litros; 5) Acrílico Profissional Semibrilho 2001 18 Litros; 6) Triunfo Óleo Brilhante 4090 16 Litros; 7) Extra Esmalte 1196 3,264 Litros; 8) Ducryl 7493 3,264 Litros; 9) Rekolor 996 3,264 Litros; 10) Triunfo Óleo Brilhante 4000/4021 3,6 Litros.

Na tabela, percebe-se que os produtos 5; 6 e 1 apresentam as maiores margens de contribuição unitária, sendo R\$ 117,92; R\$ 110,98 e R\$ 99,53 respectivamente. No entanto é perceptível que os dois produtos que apresentaram as melhores margens foram que tiveram menores quantidades vendidas no período. Nota-se assim que o cálculo da margem de contribuição unitária permite ao gestor identificar os produtos mais viáveis, visando intensificar as vendas dos mesmos sempre levando em consideração a análise da relação Custo/Volume/Lucro.

4.4 Margem de Contribuição Ponderada, Ponto de equilíbrio e Margem de Segurança

Alguns gestores têm dificuldades em calcular o ponto de equilíbrio da empresa, isso se deve ao fato de fazer o cálculo com base na margem de contribuição de apenas uma mercadoria e não de todas vendidas num mês. Com base no relatório mensal de quantidades vendidas pode-se obter o faturamento, os custos e despesas variáveis e a margem de contribuição total ou ponderada.

A empresa estudada possui um leque variado de produtos que são controlados via sistema que gera uma série de relatórios gerenciais, dentre eles o das mercadorias vendidas. A Tabela 4 demonstra o cálculo da margem de contribuição do mês de julho de 2008.

Tabela 4 - Margem de Contribuição Ponderada / Julho de 2008

Venda de Mercadoria	70.500,53	100%
(-) Custos Variáveis	27.573,66	39,11%
CMV	25.296,94	
FRETE (1,9%)	480,64	
ICMS (7,1%)	1.796,08	
(-) Despesas Variáveis	4.180,69	5,93%
PIS (0,65%)	458,25	
COFINS (3%)	2.115,02	
IRPJ (1,2%)	846,01	
CSLL (1,08%)	761,41	
(=) Margem de Contribuição Ponderada	38.746,18	54,96%

O faturamento total da matriz no mês de julho de 2008 foi de R\$ 70.500,53, os custos variáveis R\$ 27.573,66 ou 39,11%, enquanto as despesas variáveis R\$ 4.180,69 equivalente a 5,93% do faturamento, resultando numa margem de contribuição de R\$ 38.746,18 ou 54,96%.

Além de permitir que se faça esse tipo de constatação serve a MCM também para calcular o ponto de equilíbrio, ou seja, quanto a empresa necessita vender para chegar ao equilíbrio entre receita e custos e despesas totais, de forma a ter um resultado nulo, ou seja, nem lucro e nem prejuízo.

O ponto de equilíbrio é calculado dividindo-se os custos e despesas fixas pelo percentual da margem de contribuição ponderada. Sabendo-se que as despesas fixas do mês de julho foram R\$ 7.802,29 e a margem de contribuição média é de 54,96% ou 0,5496 tem-se um ponto de equilíbrio de R\$ 14.196,31, ou seja, para a empresa operar com resultado nulo ela teria que faturar este montante.

Feito isso pode-se calcular a margem de segurança que demonstra se o quanto a empresa faturou acima do ponto de equilíbrio ou quanto o faturamento pode baixar sem que a empresa opere com prejuízo. Logo se a empresa faturou R\$ 70.500,53 e o seu ponto de equilíbrio no mês foi de R\$ 14.196,31 ela teve uma margem de segurança de R\$ 56.304,22.

Pelo resultado obtido no mês de julho entende-se que a empresa opera com uma margem de segurança expressiva. A mesma poderia baixar suas vendas em R\$ 56.304,22, ou seja, 79,86%, e ainda assim não incorreria em prejuízo.

4.5 Demonstrativo de Resultado

Depois de analisados o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição, é importante analisar o resultado mensal, apurando o quanto as mercadorias geraram de margem para cobrir as despesas fixas gerando o lucro ou prejuízo da empresa. Para isso tem-se a Tabela 5, na qual consta a evidenciação do resultado.

Tabela 5 - Demonstrativo do Resultado de Julho/2008

Faturamento	70.500,53	100%
(-) Custos variável	27.573,66	39,11%
(-) Despesas Variáveis	4.180,69	5,93%
(=) Margem de Contribuição	38.746,18	54,96%
(-) Despesas Fixas	7.802,29	11,07%
(=) Resultado	30.943,89	43,89%

Observando a Tabela 5 nota-se que depois de deduzidos do faturamento de julho de 2008 os custos e despesas variáveis incidentes nesse período obtêm-se a margem de contribuição média. Com a margem de contribuição menos as despesas fixas, é possível verificar o lucro da empresa no valor de R\$ 30.943,89 equivalente a 43,89 portanto um

resultado satisfatório., pois segundo os gestores existe uma certa sazonalidade e este mês de julho as vendas superaram as expectativas.

Prova disso é que foi efetuado o mesmo cálculo no mês anterior, junho, e a empresa teve um faturamento de R\$ 45.606,54, custos e despesas variáveis de R\$ 23.325,77 e considerando que as despesas fixas foram as mesmas de julho, já que estas pouco variam de um mês para outro, então a empresa auferiu um resultado de R\$ 9.674,69 ou 21,21%.

Então, nota-se a importância dos controles gerenciais, sendo relevante o gestor conhecer bem os fatores que modificam os resultados da empresa que administra, levando-os em consideração no momento de tomar decisões de compra de estoque ou venda de mercadorias a determinados preços e em determinadas épocas do ano.

As análises descritas nesse estudo como a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, margem de segurança, a mensuração do resultado, entre outras, podem ser efetuadas todos os meses possibilitando uma fonte de informações confiáveis e relevantes.

5 Conclusão

Com a competitividade cada vez mais acirrada as empresas necessitam de diferenciais para continuarem atuando, para isso muitas delas tem investido em novas táticas de vendas, propaganda, publicidade, promoções, enfim, trabalha-se bastante com a área do Marketing, porém é conveniente investirem na gestão de custos para se destacarem no mercado.

O estudo de caso utilizado neste trabalho comprova que o método de custeio variável é uma importante ferramenta de gestão, pois auxilia o gestor na tomada de decisões cotidianas por meio de bases confiáveis com informações sobre receitas, custos, despesas e resultado.

A análise feita dos dez produtos mais relevantes em relação ao faturamento demonstrou que os mesmos representaram 24,20%. Isso mostra a importância de se analisar o mix de produtos para intensificar as vendas dos mais influentes na composição do faturamento e do resultado da empresa. Os resultados apontaram que estes principais produtos apresentaram margens de contribuição positivas capazes de cobrir todos seus custos e despesas fixas e ainda resultar uma margem de segurança e um resultado satisfatório, segundo o gestor, pois no período analisado a margem de contribuição ponderada foi de 55%, a margem de segurança foi de 79,88% e o lucro atingiu 43,89% em relação ao seu faturamento.

Sugere-se ao gestor que utilize as informações fornecidas pelo método em seus processos decisórios, lembrando que para isso será necessário efetuar os cálculos mensalmente podendo analisar as variações ocorridas por fatores internos e externos e assim planejar ações para o crescimento e desenvolvimento do negócio.

Por fim, ressalta-se que a Contabilidade de Custos é uma importante ferramenta de gestão que gera informações que dão suporte à tomada de decisões permitindo o acompanhamento dos resultados operacionais, almejando lucratividade e competitividade frente aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

BERTÓ, Dálvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas 2007.

FROSSARD, Afonso Celso Pagano. **Uma contribuição ao estudo dos métodos de custeio tradicionais e do método de custeio baseado em atividades (ABC) quanto à sua aplicação numa empresa pesqueira cearense para fins de evidenciação de resultado**. 2003.

Dissertação (Mestrado em Controladoria) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Custos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MURRAY, Lawrence M. Management Audit of Divisional Performance. **Management Accounting** (pre-1986); ABI/INFORM Global, a. 54, n. 9, p. 26, mar. 1973.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade divisional: Centros de lucros e unidades de negócios. **Revista eletrônica de Administração da UNIMEP**, v. 1, n. 1, set./dez. 2003.

_____. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. **Gestão de Custos**. In: Finanças Empresariais. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. cap. 4, p. 49-58. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/colecao-gestao.asp#2>> Acesso em 09 abr 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOLOMONS, David. **Divisional performance**. HOMEWOOD: Irwin, 1965.

SOUZA, Marcos Antonio. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

TREASURY. **Improving output costing**: Guidelines and examples. Nova Zelândia, 1994. Disponível em: <www.treasury.govt.nz/aboutsite>. Acesso em: 15 jun. 2005.

VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno**: Uma análise conceitual e empírica. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.