

# CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL

**ROSIMERE ALVES DE BONA PORTON**

**Ilse Maria Beuren**

## **Resumo:**

*O presente trabalho tem por objetivo configurar um sistema de custos para uma pequena empresa comercial. Assim, inicialmente contemplou-se as características de uma pequena empresa comercial fazendo em seguida, uma abordagem sobre suas funções e os custos existentes neste tipo de empresas. Na seqüência foram apresentados dentre os métodos existentes na literatura contábil, alguns métodos de custeio que podem ser adotados por empresas comerciais para o custeamento dos seus produtos, mostrando suas características, semelhanças e diferenças. Por fim, demonstrou-se a composição dos custos em uma pequena empresa comercial, culminando com a configuração de uma planilha de custos que possa ajudar os gestores na identificação da rentabilidade de cada produto.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *A Mensuração e Gestão de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas*

## **CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL**

### **Rosimere Alves de Bona Porton**

Bacharel em Ciências Contábeis pela UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Centro Sócio Econômico - Departamento de Ciências Contábeis  
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476  
CEP 88010-970 - Florianópolis/SC  
Telefone: (xx48) 331-9996 - Fax: (xx48) 331-9539  
E-mail: rosibona@zipmail.com.br

### **Ilse Maria Beuren**

Doutora em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP  
Professor Titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário - UFSC  
Centro Sócio Econômico - Departamento de Ciências Contábeis  
Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476  
CEP 88010-970 - Florianópolis/SC  
Telefone: (xx48) 331-9996 - Fax: (xx48) 331-9539  
E-mail: beuren@cse.ufsc.br

**Área temática:** Sistemas de Custeio

## CONFIGURAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL

**Área temática:** Sistemas de Custeio

### Resumo

O presente trabalho tem por objetivo configurar um sistema de custos para uma pequena empresa comercial. Assim, inicialmente contemplou-se as características de uma pequena empresa comercial fazendo em seguida, uma abordagem sobre suas funções e os custos existentes neste tipo de empresas. Na seqüência foram apresentados dentre os métodos existentes na literatura contábil, alguns métodos de custeio que podem ser adotados por empresas comerciais para o custeamento dos seus produtos, mostrando suas características, semelhanças e diferenças. Por fim, demonstrou-se a composição dos custos em uma pequena empresa comercial, culminando com a configuração de uma planilha de custos que possa ajudar os gestores na identificação da rentabilidade de cada produto.

### 1. Considerações iniciais

Uma série de acontecimentos significativos foram modificando as empresas, tanto no cenário mundial como nacional. Em termos mundiais pode-se citar a globalização e a quebra de barreiras comerciais para alguns países. No Brasil, juntamente com tais modificações e suas conseqüências, ocorreu a implantação de um plano econômico, o Plano Real, que buscou a estabilização da moeda.

Neste cenário torna-se imprescindível a adequação dos requisitos de custos *versus* qualidade, na produção e venda de bens e serviços, independente do ramo de atuação empresarial, sem importar, também, o tamanho da empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

No que concerne aos custos, em função do mercado atual, as empresas que não se preocuparem com o seu controle e gerenciamento poderão não resistir a esse ambiente, onde diversos atores se complementam (fornecedores, clientes, acionistas, colaboradores, instituições financeiras etc.) ou concorrem entre si (os concorrentes, não apenas da região, mas do mundo inteiro).

Neste contexto, também as empresas comerciais constituem um segmento da economia que requer uma reorganização na gestão de custos, a fim de garantir sua continuidade no mercado. A falta de informações nas empresas comerciais, especialmente nas de pequeno porte, pode provocar distorções na tomada de decisões, inclusive resultando na perda de vantagem competitiva, devido à falta de conhecimento mais profundo sobre seus processos, fornecedores, clientes, produtos, funcionários e demais situações

que envolvem as atividades pertinentes.

Assim, a pequena empresa comercial, inserida nesse ambiente, também tem a necessidade de melhorar seu processo de gestão. Nesse sentido, um sistema de custos adequado reveste-se de importância, dada a sua utilidade para avaliar os elementos do custo relacionados às mercadorias a serem comercializadas, medir o resultado com maior acurácia e, também, fornecer aos gestores informações precisas sobre a sua composição de custos.

Portanto, percebendo a importância de um sistema de custos que proporcione um gerenciamento compatível com as condições e necessidades dessas empresas, o presente trabalho propõe-se a configuração de um sistema de custos que auxilie no processo de tomada de decisões nas pequenas empresas comerciais.

## **2. Caracterização da empresa comercial**

A prática do comércio surgiu com os primitivos sistemas de trocas, baseados no escambo, isto é, na troca pura e simples de produtos. Uma família que dispusesse de excedentes de um determinado produto ia ao mercado trocá-los por unidades do produto que não possuísse e do qual necessitasse. Realizavam-se, portanto, as trocas diretas em espécie, não existindo, na época, regras que regulamentassem essas transações. Surgindo, assim, o comércio antes mesmo da própria industrialização dos produtos.

Particularmente, no caso brasileiro, por volta dos anos noventa do século XX, a constante evolução econômica nacional torna visível a importância do comércio, setor este que nos últimos anos teve um crescimento superior ao do setor secundário e primário. ANGELO (1994:14) cita que "o maior grau de importância atribuído ao comércio prende-se ao fato de que este segmento é o responsável pela maior participação no produto, combinado com o elevado número de empresas."

O comércio, além de ter por finalidade a circulação de bens e serviços, tem também um sentido econômico, uma vez que consiste de toda atividade destinada à interposição entre produtores e consumidores para efetivar e auxiliar a troca de bens, isto é, compreende também a intermediação.

Diante do exposto, verifica-se a importância do comércio na vida do homem, sendo essencial a sua existência para a distribuição e circulação da riqueza de um país. Cabe destacar que há duas formas distintas de realizar o comércio: o atacado e o varejo. O primeiro, em geral, trabalha em grandes quantidades, compradas e vendidas com o propósito de atender o varejo. O segundo tem como cliente o consumidor final, servindo de base à distribuição de bens e serviços na economia.

Independente da forma de realizar o comércio, algumas funções são inerentes à empresa comercial. De acordo com a IOB (34/98:2), "para manter a continuidade das operações da empresa, é necessário coligar as funções de aquisição e distribuição por meio das funções de controle, que correspondem à manutenção das condições necessárias ao desenvolvimento das outras funções."

Diante do exposto, percebe-se a importância que os relatórios gerenciais assumem, proporcionado aos gestores o cumprimento das funções de modo eficiente e eficaz. Destaca-se, ainda, a presença relevante dos custos em

todas essas funções, ficando evidente que a correta mensuração e composição dos custos pode fornecer uma vantagem competitiva à empresa comercial.

### 3. Os custos em uma empresa comercial

O diferencial que faz os consumidores optarem por uma empresa está fortemente atrelado à qualidade dos produtos, ao atendimento personalizado e aos preços competitivos. Tal constatação implica em uma equação complexa, pois a correta combinação destes fatores, fará com que a empresa se torne mais atrativa para seus consumidores. No que tange a preços competitivos, o item custo torna-se extremamente importante.

LEONE (1997:46) enfatiza que o custo "é o valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos."

Com relação aos custos comerciais, BERNARDI (1998:102) explicita que, "para qualquer atividade comercial, custos referem-se aos gastos efetuados na compra de mercadorias, objeto da comercialização, que irão gerar as vendas e o resultado da empresa."

De acordo com a IOB (34/98:02), "o custo comercial por sua vez compreende cálculos feitos por meio de fichas ou registros próprios com o objetivo de determinar o preço de aquisição das mercadorias objeto de compra e venda, assim como as despesas diretamente relacionadas com essas operações, tais como transportes, impostos, comissões etc."

Observa-se, dessa forma, que o item custo, numa empresa comercial, está relacionado aos gastos que a mesma incorre (tais como aquisição de mercadorias, transporte, impostos, entre outros) com a comercialização de um produto. Independente do tipo de empresa, duas categorias de custos estão presentes nas atividades que desenvolvem: os custos diretos e os indiretos.

Para HORNGREN, FOSTER e DATAR (2000:20), "custos diretos de um objeto de custo são os custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo e que podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo)." E, no que concerne aos custos indiretos, diz que "são os custos que estão relacionados a um determinado objeto de custo mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável (custo efetivo). Os custos indiretos são alocados ao objeto de custo através de um método de alocação de custo denominado rateio."

De acordo com a IOB (34/98:02), em uma empresa comercial "são considerados custos diretos todos aqueles que podem ser atribuídos diretamente a uma determinada mercadoria, e indiretos aqueles que não se referem direta e imediatamente a uma determinada mercadoria, por serem comuns a todas as mercadorias que se encontram em estoque em um determinado momento."

Estes mesmos custos podem ser classificados em fixos e variáveis e, para isso, leva-se em consideração a relação entre os custos e o volume de atividades de uma entidade, em um determinado intervalo de tempo.

PADOVEZE (1994:217) cita que são chamados de custos e despesas variáveis todos aqueles cujo montante em unidades monetárias variam na

proporção direta das variações do nível de atividades. Os custos fixos conceitualmente, não variam em relação ao volume produzido ou vendido.

Note-se que a classificação dos custos em direto e indiretos restringe-se aos elementos de custos. Por sua vez, a classificação dos custos em variáveis e fixos estende-se também às despesas, isto é, tanto os custos quanto as despesas podem ser submetidas a esta classificação.

#### **4. Importância de um sistema de custos**

As empresas buscam a lucratividade. Neste sentido, na atual conjuntura econômica, para alcançar esta meta, é preciso que as empresas tenham um adequado sistema de informações, especialmente no que concerne ao controle de custos. Este controle é importante para que o gestor possa tomar suas decisões em tempo hábil, com o mínimo de erros possíveis.

Devido a este cenário com inúmeros competidores, os gestores precisam ter à sua disposição informações pertinentes aos custos de suas empresas, de modo que estas informações sejam subsídios úteis para otimizar seu desempenho.

A necessidade da empresa definir seu modelo de gerenciamento de custos decorre do fato que este modelo ajudará a conhecer, a qualquer tempo, por meio da análise, sua posição, atual e futura, com relação aos custos da empresa e do produto. O gerenciamento de custos irá proporcionar à empresa trabalhar com um mix de venda de modo a permitir a maximização de seus lucros, além de visualizar permanentemente o custo da estrutura da empresa.

É importante salientar que, quando a empresa está em busca de lucratividade, concomitantemente está a procura da eficácia do seu negócio. Nesse momento é que necessita ter informações, saber compreendê-las e interpretá-las, de modo a auxiliar na obtenção de um resultado satisfatório.

Diante do exposto, observa-se a necessidade da elaboração de um sistema de custos para qualquer tipo de empresa, seja ela comercial, industrial ou prestadora de serviços, e mais, pequena, média ou grande, com vistas em seu processo de gestão. Este sistema deverá ser coerente com o método de custeio que a empresa deseja adotar em seu processo decisório.

#### **5. Métodos de custeio**

Método de custeio refere-se à forma de apropriação dos custos de uma determinada empresa. LEONE (1981:32) explica que "a contabilidade de custos emprega vários sistemas que representam conjuntos de critérios, convenções, procedimentos e registros que interagem, de modo coordenado, no sentido de atender a determinadas finalidades."

Dentre os vários métodos existentes na literatura contábil, que podem ser adotados pelas empresas para o custeamento dos seus produtos, aborda-se aqui o custeio por absorção, o custeio direto ou variável e o custeio baseado em atividades (ABC - Activity Based Costing), com ênfase em suas características, semelhanças e diferenças.

## 5.1 Custeio por absorção

O que caracteriza o custeio por absorção é a apropriação ao produto de todos os custos da produção, quer sejam diretos ou indiretos, de comportamento fixo ou variável. MARTINS (2000:41-42) explica que o custeio por absorção "consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos."

Por sua vez, CREPALDI (1998:83) afirma que:

"O custeio por absorção ou custeio pleno consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos. A distinção principal no custeio por absorção é entre custos e despesas. A separação é importante porque as despesas são jogadas imediatamente contra o resultado do período, enquanto somente os custos relativos aos produtos vendidos terão idêntico tratamento. Os custos relativos aos produtos em elaboração e aos produtos acabados que não tenham sido vendidos estarão ativados nos estoques destes produtos."

Infere-se do exposto que, a principal desvantagem do método de custeio por absorção, consiste nos critérios de rateio para os custos indiretos, que sendo arbitrários podem distorcer o resultado. A partir desse argumento surgiu a idéia de se considerar os custos fixos como despesas do período, deixando de se incorporá-los aos produtos.

## 5.2 Custeio direto ou variável

O surgimento de outro método de custeio, conforme MARTINS (2000:222), decorreu "pela própria natureza dos custos fixos (invariabilidade), arbitrariedade no seu rateio e variação por unidade em função de oscilações do volume global, e por propiciar valores de lucro não muito úteis para fins decisórios, criou-se um critério alternativo ao Custeio por Absorção. Trata-se do Custeio Variável (ou Direto) onde só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas."

CREPALDI (1998:111) aduz que:

"é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custo de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período. Desse modo, o custo dos produtos vendidos e os estoques finais de produtos em elaboração e produtos acabados só conterão custos variáveis."

Assim sendo, no custeio variável os custos fixos não são apropriados para cada unidade. Não existe "lucro" por produto, mas sim margem de contribuição, pois os custos fixos são deduzidos da soma de todas as margens de contribuição, já que de fato não pertencem a este ou àquele produto e sim ao global.

Segundo SANTOS (1990:39), "cada produto absorve somente os custos que incidem diretamente sobre si mesmo (custos e despesas variáveis para produzir e vender), mas a diferença entre o preço líquido de venda e o custo unitário variável, chamado Margem de Contribuição - MC, deve contribuir tanto

para absorção dos custos fixos, como para a obtenção do lucro total da empresa.”

Este método favorece o gestor por viabilizar uma visão ampla dos negócios da sua empresa. Permite que se visualize quais produtos ou serviços tem maior participação nos lucros, conseqüentemente, determina qual produto deve receber mais esforço de venda e até mesmo qual deve ser excluído ou receber menos esforço de venda.

De acordo com BERNARDI (1998:159), "margem de contribuição de um produto, mercadoria ou serviço é a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis da venda. Isto significa que pode-se avaliar o quanto cada venda contribui para pagar os custos fixos e despesas fixas."

Portanto, a margem de contribuição é o valor que cada produto gera, quando comercializado, e esta cobertura deve ser suficiente para cobrir os custos fixos da empresa. Utilizando o conceito da margem de contribuição, o ponto de equilíbrio é quando o valor total das margens de contribuição de todos os produtos vendidos é igual ao total de custos fixos da empresa. É importante salientar que, quando a empresa tiver calculado o seu ponto de equilíbrio saberá qual a quantidade mínima que deverá vender para cobrir seus custos fixos e, conseqüentemente, não entrar na área de prejuízo.

É importante salientar que, através do sistema de custeio direto ou variável, os custos e despesas variáveis dos produtos são mensurados de forma objetiva, evitando, dessa forma, arbitrariedades. Portanto, é viável a adoção desse método de custeio para dar suporte nas tomadas de decisões, principalmente as que envolvem volume e preço.

### **5.3 Custeio baseado em atividades (ABC-Activity Based Costing)**

Segundo NAKAGAWA (1994:40), "trata-se de uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos da empresa. A quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa constituem o objetivo da análise estratégica de custos do ABC."

De acordo com KAPLAN e COOPER (1998:94), "um sistema de custeio baseado na atividade oferece às empresas um mapa econômico de suas operações, revelando o custo existente e projetado de atividades e processos de negócios que, em contrapartida, esclarece o custo e a lucratividade de cada produto, serviço, cliente e unidade operacional."

Para MARTINS (2000:93), os itens que impulsionaram o ABC foram, principalmente, o avanço tecnológico e a complexidade dos processos produtivos. Com os avanços tecnológicos, os custos indiretos apresentaram um grande crescimento. Além disso, as indústrias passaram a produzir uma gama bem maior de produtos e, por conseguinte, os sistemas tradicionais de custeio passaram a ter dificuldades para atender as suas funções.

Na medida que o ambiente se transformava, surgia, então, a metodologia ABC, a qual consiste em que as atividades da empresa devem ser o centro de análises e controles: as atividades são as que consomem recursos, e os produtos utilizam as atividades.

OSTRENGA et al. (1997:167) explicam que:

"O custeio baseado em atividades ocorre em duas fases principais. Primeiro você determina os custos, das atividades importantes. A seguir, aloca os custos das atividades aos produtos ou a outros 'objetos' de interesse tais como clientes ou serviços. Chamamos esta primeira fase de custeio de processo baseado em atividades e a segunda fase de custeio de produtos baseados em atividades." Menciona que "uma frase muito usada para escrever o conceito subjacente do ABC é que 'os recursos da empresa são consumidos na condução das atividades e estas são executadas a serviço dos produtos'. O custeio baseado em atividades procura manifestar essa dinâmica em dois estágios."

Inicialmente, no sistema ABC é necessário a identificação das atividades relevantes da organização, pelo fato de que essas é que primeiramente receberão os recursos. MARTINS (2000:100) menciona que "uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas."

A essência para o desenvolvimento do sistema de custeio ABC são as atividades. Portanto, a correta identificação das atividades é de fundamental importância para o sucesso do sistema.

NAKAGAWA (1994:39) afirma que o ABC é um método de análise de custos, que busca "rastrear" os gastos para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos "diretamente identificáveis" com as atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.

Os gastos indiretos são alocados às atividades e estas para os objetos de custo através dos direcionadores. Os direcionados são classificados em dois tipos: direcionados de recursos e direcionados de atividades. PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA (1999:229-230) citam que o direcionador de custos "informa como as atividades consomem recursos. Serve para custear as atividades. Demonstra a relação entre o recurso consumido e as atividades." No que se refere ao direcionador de atividades, enfatizam que é a "forma como os produtos ou serviços consomem atividades. Serve para custear os produtos ou serviços. Demonstra a relação entre as atividades e os produtos ou serviços."

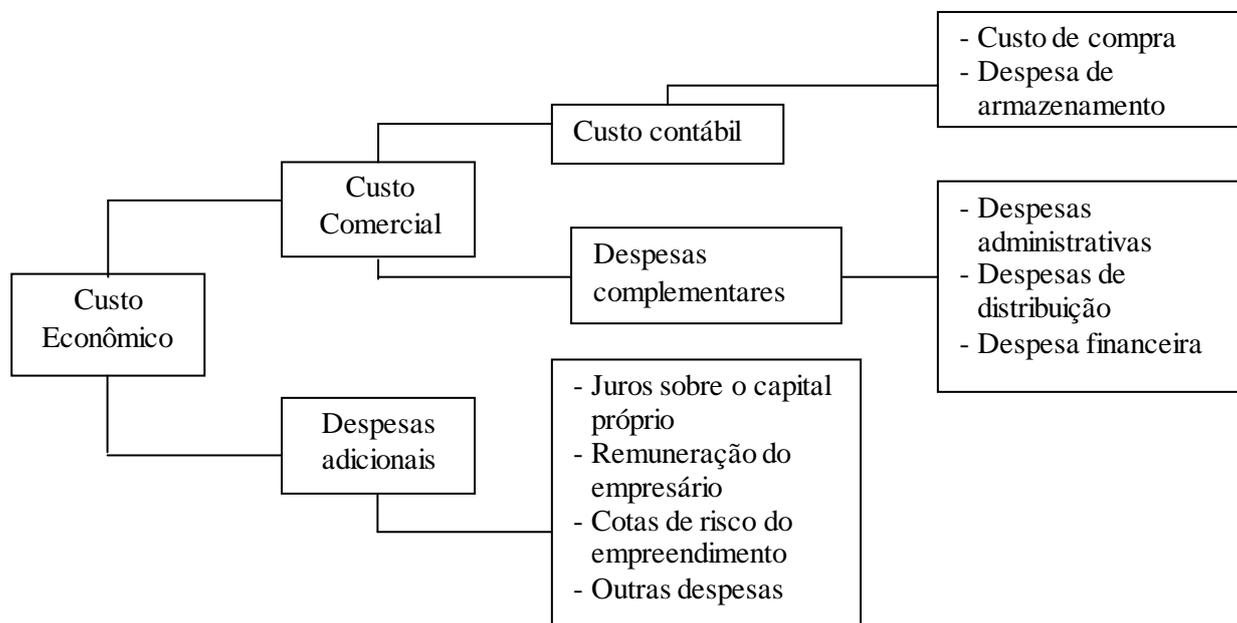
Diante do exposto, percebe-se que a metodologia ABC é uma ferramenta gerencial que assegura uma análise coerente à administração para finalidades de planejamento e controle. Adicionalmente, para dar suporte a este método faz-se necessário um software que contemple o ABC. Não obstante, algumas empresas, devido ao seu porte, não conseguem implantar este tipo de sistema.

## **6. Composição dos custos em empresas comerciais**

A IOB (34/98:3) evidencia que a composição dos custos nas empresas comerciais é representada pelo custo econômico. Enfatiza que "o custo econômico, tem a finalidade de servir de orientação à empresa na fixação dos preços de mercadorias, a fim de que o empréstimo e também o seu capital

obtenham uma compensação satisfatória.” A composição dos custos em empresas comerciais pode apresentar-se conforme evidenciado na Figura 1.

**Figura 1 - Composição dos custos totais em empresas comerciais.**



FONTE: Adaptado de IOB - Informações Objetivas. *Temática Contábil e Balanços*. Custos de empresas comerciais (1ª parte). São Paulo, ANO XXXII, n 34, p..3, 1998.

De acordo com o Boletim IOB (34/98:1-7) o custo econômico consubstancia-se do custo comercial e das despesas adicionais. Por sua vez, o custo comercial consiste do custo contábil e das despesas complementares.

O custo contábil compreende o custo de compra e a despesa de armazenamento. Em se tratando do custo de compra de mercadorias, este é determinado pelo preço de fatura, deduzido dos descontos incondicionais, abatimentos e bonificações obtidos na compra e do ICMS recuperáveis, e acrescido de todos os gastos com a mercadoria até a sua entrada no armazém de depósito (seguros, transportes, comissões de compra e outros). Todos esses custos são chamados de custos diretos. Já as despesas de armazenamento referem-se aos gastos que recaem sobre as mercadorias armazenadas, tais como: armazenamento, seguros, ordenados do pessoal do armazém e deveriam incorporar o valor das mercadorias, mas normalmente não constam no valor do inventário.

No que concerne as despesas complementares, estas estão relacionadas às despesas administrativas, de distribuição e financeira. As despesas administrativas são as decorrentes da administração da empresa, tais como os aluguéis, honorários dos diretores, salários do pessoal administrativo, material de escritório, etc. As despesas de vendas (custo de distribuição) são as diretamente decorrentes das vendas de mercadorias, tais como comissões de vendas, descontos ou bonificações concedidas, manutenção de veículo de transporte, despachos, etc. As despesas financeiras são originadas dos juros de empréstimos, entre outras.

Quanto às despesas adicionais, na perspectiva do custo econômico,

estas são compostas dos juros sobre o capital próprio, da remuneração do empresário e da cota de risco do empreendimento, etc.

Os juros sobre o capital próprio, conforme SILVA, REIS e LEÃO (1999:60), são "os capitais em posse da empresa, exigem uma remuneração obrigatória pela renúncia do dinheiro no tempo (enquanto poder de compra generalizado), como em qualquer setor do sistema econômico, ou seja, o financiamento com recursos próprios envolve o custo de oportunidade do capital patrimonial."

No que diz respeito à remuneração do empresário, este é um elemento do custo de oportunidade, pois considera-se a alternativa do empresário ter um trabalho com características semelhantes em relação a atividade que o mesmo exerce na sua empresa.

Dentro da composição dos custos totais em empresas comerciais, se tem como um dos elementos das despesas adicionais as cotas de risco do empreendimento. Segundo GITMAN (1997:202), risco corresponde "a possibilidade de prejuízo financeiro ou, mais formalmente, a variabilidade de retornos associada a um determinado ativo." Assim, as cotas de risco do empreendimento compreendem a possibilidade de não recuperar os valores investidos nos ativos da empresa.

## **7. Configuração de um sistema de custos para uma pequena empresa comercial**

Para a configuração do sistema de custos, inicialmente apresenta-se um comentário acerca dos principais elementos de custos de uma pequena empresa comercial. Em seguida, aborda-se o método do custeio considerado mais indicado para esse tipo de empresas. Por fim, configura-se uma planilha para distribuir os custos identificados às famílias de produtos da empresa.

### **7.1 Elementos de custos**

Na descrição dos elementos de custos faz-se necessário o conhecimento da diferença entre custos e despesas. Para MARTINS (2000:25-26), custos é o "gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços." Por sua vez, despesa é "bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas."

BERNARDI (1998:102) define custos e despesas especificamente em uma empresa comercial e diz que, "para qualquer atividade comercial, custos referem-se aos gastos efetuados na compra de mercadorias, objeto da comercialização, que irão gerar vendas e o resultado da empresa." Por outro lado, despesas "são todos os gastos, necessários às atividades de administração e vendas."

Assim, na seqüência são caracterizados tanto os custos quanto as despesas específicas de uma pequena empresa comercial: custo de aquisição das mercadorias, custo de pessoal, gastos comuns e despesas com vendas, bem como o custo de oportunidade, que se apresenta como um custo imputado da empresa.

#### a) Custo de aquisição das mercadorias

Na atividade comercial, o preço de aquisição do produto impacta fortemente o preço de venda, o qual é acrescido, para fins gerenciais, dos valores provenientes das despesas relacionadas com a atividade comercial. O custo da mercadoria, nesta atividade, é determinado com mais facilidade do que em outras, como é o caso da indústria e da prestadora de serviços.

Segundo BERNARDI (1998:104), em uma empresa comercial, o custo da mercadoria é composto por “todos os gastos incorridos desde a compra da mercadoria até o momento em que esteja à disposição da empresa.”

Na maioria das empresas comerciais, o custo das mercadorias pode ser registrado através dos valores constantes nas notas fiscais de compra, deduzidos do ICMS incluso (a ser recuperado), em conformidade com a legislação fiscal vigente. Este elemento de custo pode ser classificado como variável, pois sua característica é de variar conforme o nível de vendas.

#### b) Custo de pessoal

O custo de pessoal pode ser parcialmente extraído da folha de pagamento (que contém o valor dos salários, horas extras, auxílios maternidade, doença e natalidade). Este valor deve ser acrescido da parcela de décimo terceiro, férias, entre outros valores, como encargos sociais de responsabilidade da empresa.

Ressalta-se a dificuldade de alocar aos produtos a parcela do salário correspondente ao esforço de venda de cada produto, pois não se consegue mensurar quanto tempo gastaria para vender cada item de estoque, levando-se em conta a relação custo x benefício de tal esforço.

#### c) Gastos comuns

Segundo BERNARDI (1998:42), os gastos comuns “apresentam complexidade típica, haja vista que a origem e a utilização são comuns a todas as atividades, usualmente são incorridos de forma global, sem possibilidades de medições individuais.”

Podem ser citados como exemplos de gastos comuns a energia elétrica, materiais de escritório, aluguel, IPTU, seguros, depreciação, condomínio, telefone, viagens, entre outros gastos.

Ressalte-se que, no sistema de custos só deve ser considerada a depreciação do imóvel, se o prédio não for alugado. Do contrário o que integra o custo da empresa é o valor do aluguel mensal.

#### d) Despesas com vendas

BERNARDI (1998:136) explica que são “as despesas diretamente relacionadas com as vendas, de natureza variável em função de volume.”

Citam-se, como exemplo, as seguintes despesas com vendas: embalagens, etiquetas, comissões sobre vendas, ICMS s/ vendas e SIMPLES (PIS, COFINS, IRPJ e CSSL) e despesas de crediário.

#### e) Custo de oportunidade

Segundo MARTINS (2000:250), o custo de oportunidade é “o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra.”

Segundo BEUREN (1993:02), para que exista o custo de oportunidade são necessários dois pressupostos: "a existência de duas ou mais alternativas viáveis." Segundo a autora, "um outro aspecto relevante é que a opção de uma alternativa implica no abandono ou sacrifício da(s) não escolhida(s). Assim, o custo da alternativa escolhida é o custo da alternativa abandonada que lhe proporcionaria maior satisfação."

Pode-se exemplificar o custo de oportunidade, como a remuneração dos sócios-gerentes, ou seja, quanto os proprietários ganhariam em outra alternativa de trabalho, mantidas as condições de semelhança de atividades. O outro momento em que a empresa pode incorrer em tal gasto está relacionado ao armazenamento das mercadorias, uma vez que este sacrifício estocagem pode ser comparado ao rendimento alternativo máximo que a empresa obteria se tivesse aplicado seus recursos em outra atividade, como pode exemplo, no mercado financeiro.

O custo de oportunidade funciona, neste contexto, como uma nova forma de gerir seus negócios, na perspectiva econômica orientando o uso eficiente dos recursos em direção à eficácia empresarial.

## **7. 2 Método de custeio aplicável**

Dentre os métodos discutidos no presente trabalho, constatou-se que o custeio baseado em atividade não é uma metodologia muito adequada à uma pequena empresa comercial, já que requer uma espécie de reengenharia da empresa por completo, além de um estudo aprofundado das atividades mais relevantes dentro da empresa, o que leva a uma relação custo x benefício desfavorável.

Com relação ao custeio por absorção, também não haveria sentido em aplicá-lo em empresas desse tipo, uma vez que os seus custos mais relevantes são variáveis. Além disso, a dificuldade de ratear os custos fixos aos grupos de produtos comercializados nessas empresas.

Portanto, entre os métodos de custeio apresentados neste estudo, o que parece mais indicado para uma pequena empresa comercial é o custeio variável. Desse modo, faz-se necessário o levantamento e identificação dos custos e despesas que a empresa incorre, segregando-os em fixos e variáveis. A escolha desse método justifica-se pelo fato de que o gestor através deste sistema de custos terá condições de determinar o quanto é despendido em cada grupo de produtos, visualizando os grupos que exigem maior esforço de vendas.

Adicionalmente, a empresa poderá utilizar duas margens de contribuição, sendo que na primeira, devem ser subtraídos do total das vendas de cada linha de produto os respectivos custos e despesas variáveis. Na segunda margem de contribuição, devem ser deduzidos apenas os custos específicos de cada linha ou famílias de produtos como o custo de oportunidade referente à armazenagem do estoque.

Por fim, para chegar ao lucro da empresa, é necessário ainda deduzir os custos e despesas fixos comuns a todos os produtos.

### 7.3 Estrutura do sistema de custos

Segue a configuração de um mapa alicerçado no custeio variável que irá proporcionar uma melhor visualização do que foi sugerido como proposta de sistema de custo para uma pequena empresa comercial, de modo que se apure os custos e os resultados com agilidade e acurácia, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 - Planilha de sistema de custos**

| ITENS |   | GRUPO DE PRODUTOS |        |     |         |       |
|-------|---|-------------------|--------|-----|---------|-------|
|       |   | Grupo A           | GrupoB | ... | Grupo Z | TOTAL |
| 1     | <b>Vendas</b>   |                   |        |     |         |       |
| 2     | Vendas à vista  |                   |        |     |         |       |
| 3     | Vendas à prazo  |                   |        |     |         |       |
| 4     | <b>(=) Total de vendas</b> (linhas 2 + 3)   |                   |        |     |         |       |
| 5     | <b>(-)Custos/Despesas variáveis</b>   |                   |        |     |         |       |
| 6     | Custo de aquisição da mercadoria  |                   |        |     |         |       |
| 7     | Comissões   |                   |        |     |         |       |
| 8     | Embalagem   |                   |        |     |         |       |
| 9     | Etiquetas   |                   |        |     |         |       |
| 10    | ICMS s/ vendas  |                   |        |     |         |       |
| 11    | Simplex (PIS, COFINS, IRPJ, CSLL)   |                   |        |     |         |       |
| 12    | Taxas de Crediário  |                   |        |     |         |       |
| 13    | Outros custos/despesas variáveis  |                   |        |     |         |       |
| 14    | <b>Total de custos/desp. Variáveis</b><br>(linhas 6+7+8+9+10+11+12+13)                |                   |        |     |         |       |
| 15    | <b>(=) Margem de contribuição 1</b><br>(linhas 4 - 14)                                |                   |        |     |         |       |
| 16    | (-) Custo de Oportunidade com armazenagem   |                   |        |     |         |       |
| 17    | <b>(=) Margem de contribuição 2</b><br>(linhas 15 - 16)                               |                   |        |     |         |       |
| 18    | <b>(-) Custos/Despesas fixas comuns</b>   |                   |        |     |         |       |
| 19    | Honorários do contador  |                   |        |     |         |       |
| 20    | Ordenados e salários  |                   |        |     |         |       |
| 21    | Encargos sociais  |                   |        |     |         |       |
| 22    | Energia elétrica  |                   |        |     |         |       |
| 23    | Materiais de escritório   |                   |        |     |         |       |
| 24    | Aluguel   |                   |        |     |         |       |
| 25    | Imposto do imóvel (IPTU + IRRF)   |                   |        |     |         |       |
| 26    | Seguros   |                   |        |     |         |       |
| 27    | Depreciação   |                   |        |     |         |       |
| 28    | Condomínio  |                   |        |     |         |       |
| 29    | Telefone  |                   |        |     |         |       |
| 30    | Gastos com viagens  |                   |        |     |         |       |
| 31    | Custo Oportunidade da remuneração da diretoria  |                   |        |     |         |       |
| 32    | Outros custos/despesas fixas  |                   |        |     |         |       |
| 33    | <b>Total custos/desp. Fixas</b><br>(linhas 19+20+21+22+23+24+25+26+27+28+29+30+31+32) |                   |        |     |         |       |
| 34    | <b>(=)LUCRO/ PREJUÍZO</b><br>(linhas 17 - 33)   |                   |        |     |         |       |

Essa planilha apresenta o resultado por grupo de produtos, que é encontrado através da diferença entre o total das vendas de cada grupo de produtos e os seus custos e despesas variáveis. Observa-se, então, que a primeira margem de contribuição, por grupo de produtos, é obtida subtraindo do total das vendas brutas realizadas, os gastos referentes a impostos, comissões sobre a venda, os gastos com embalagens, etiquetas, taxas de crediário, entre outros, bem como o custo das mercadorias adquiridas.

Para se chegar à segunda margem de contribuição, por grupo de produtos, é deduzido do resultado da primeira margem de contribuição, o custo de oportunidade com armazenagem. Pode ser definido, o custo de oportunidade com armazenagem, pela contagem de mercadorias que se encontram estocadas, as quais já estão separadas por grandes grupos, multiplicando estas quantidades por uma taxa de retorno, que no caso específico, poderá ser o índice da poupança, ou outra taxa que a empresa entender adequada como a taxa de captação de recursos no mercado financeiro.

Por meio dessa planilha a empresa pode analisar seus custos e despesas variáveis, juntamente com sua margem de contribuição, em cada grupo de produtos e, dessa forma, saber o quanto cada produto contribui para cobrir seus custos e despesas fixos.

Assim, deduzindo-se os custos e despesas fixos, que serão registrados somente na coluna total, obtém-se o resultado global da empresa em estudo. Desse modo, os gestores poderão verificar se o somatório das margens resultante da venda de todos os produtos, em um determinado mês, foi ou será (dados históricos ou projeções) suficiente para dar cobertura aos custos e despesas fixos da empresa.

Ressalte-se que essa planilha deve ser elaborada a cada mês para fins de análise comparativa do resultado de um período com outro. Além disso, uma vez criado um histórico desses dados, os gestores poderão utilizar as mesmas para efetuar projeções futuras e comparar os resultados alcançados com os previstos.

## **8. Considerações finais**

Objetivou-se, neste artigo, esboçar a configuração de um sistema de custos para uma pequena empresa comercial, com vistas em apresentar uma importante ferramenta de gestão para empresas desse tipo. Para tanto, buscou-se, à luz da teoria, conhecer os elementos indispensáveis para a concretização do desenvolvimento de uma proposta de um sistema de custos para uma pequena empresa comercial.

Com a realização deste estudo, evidenciou-se a configuração de uma planilha alicerçada no custeio direto ou variável para apurar as margens de contribuição em pequenas empresas comerciais. Assim, da metodologia proposta foi possível, com detalhes, desenvolver um sistema de custos destinado a pequenas empresas comerciais, fundamentado no custeio direto, utilizando-se as etapas sugeridas pelos autores pesquisados na revisão bibliográfica, com algumas adaptações.

Com o uso do sistema de custeio variável, é possível identificar quais

produtos tem maior participação nos lucros. Tal decorre do fato dessa metodologia evidenciar qual produto deve receber maior esforço de venda e até mesmo qual deve ser excluído.

A questão da escolha de estratégias com o auxílio da contabilidade de custos, renderá ainda muitos textos e trabalhos de pesquisa, pois, mais do que nunca, este momento histórico é propício ao acirramento das discussões envolvendo esta temática, bem como conciliando teoria e prática.

Os pesquisadores desta área conseguiram, através de seus estudos, chamar a atenção para a importância da administração dos custos e estratégias adotadas em qualquer tipo de organização que busque a eficácia do processo gerencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Cláudio Felisoni de. **Varejo**: modernização e perspectiva. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços**: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. **Caderno de Estudos da FIECAFI/FEA/USP**, São Paulo, n.8, p.1-18, abril/1993.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George e DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

IOB - Informações objetivas. Custos de empresas comerciais (1º parte). In: \_\_\_\_\_. Boletim Temática Contábil e Balanços. n.34, p.1-7, 1998.

KAPLAN, Rober S. e COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

LEONE, George S. G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1981.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKAGAWA, Massayuki. **ABC** : custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

OSTRENGA, Michael. **Guia da Ernest & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de e COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, Alexandre dos Santos; REIS, Ernando Antônio dos e LEÃO, Luciano de Castro Garcia. Custo de oportunidade. **Revista Brasileira de Custos**. São Leopoldo, v.1, n.1, p.51-68, 1º semestre, 1999.