

# **Aplicabilidade do custeio meta ao ramo comercial: um estudo de caso.**

**Benedito Albuquerque Da Silva**

**Cristina Furlan**

## **Resumo:**

*O artigo busca evidenciar a aplicabilidade do custeio meta ao ramo comercial, campo pouco explorado pelos pesquisadores de custos, contudo de grande valia devido ao fato que as empresas deste ramo também estão inseridas em um ambiente globalizado, de alta competitividade e com uma economia instável, onde a determinação dos preços de venda foge das mãos dos administradores e a estes resta apenas a gestão e controle dos custos para assegurar a rentabilidade mínima desejada ao seu negócio. O custeio meta vem de encontro a esse contexto, servindo como ferramenta estratégica e inovadora nos processos de planejamento de gestão e tomada de decisão, contribuindo com a identificação dos pontos fracos, bem como, na solução dos problemas de controles organizacionais. Ao final da investigação comprova-se a aplicabilidade do custeio meta ao ramo comercial através do desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa que atua no ramo de comércio de gás liquefeito de petróleo.*

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

## **Aplicabilidade do custeio meta ao ramo comercial: um estudo de caso**

**Benedito Albuquerque da Silva** [ba.silva@terra.com.br](mailto:ba.silva@terra.com.br)  
**Cristina Furlna** [cristina.furlan@terra.com.br](mailto:cristina.furlan@terra.com.br)

### **Resumo**

*O artigo busca evidenciar a aplicabilidade do custeio meta ao ramo comercial, campo pouco explorado pelos pesquisadores de custos, contudo de grande valia devido ao fato que as empresas deste ramo também estão inseridas em um ambiente globalizado, de alta competitividade e com uma economia instável, onde a determinação dos preços de venda foge das mãos dos administradores e a estes resta apenas a gestão e controle dos custos para assegurar a rentabilidade mínima desejada ao seu negócio. O custeio meta vem de encontro a esse contexto, servindo como ferramenta estratégica e inovadora nos processos de planejamento de gestão e tomada de decisão, contribuindo com a identificação dos pontos fracos, bem como, na solução dos problemas de controles organizacionais. Ao final da investigação comprova-se a aplicabilidade do custeio meta ao ramo comercial através do desenvolvimento de um estudo de caso em uma empresa que atua no ramo de comércio de gás liquefeito de petróleo.*

*Palavras chave: Custeio meta, Custo comercial, Controle.*

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

### **1. Introdução**

Em um ambiente globalizado com uma economia de alta competitividade, a sobrevivência empresarial tornou-se um desafio para os empreendedores. Os meios de comercialização expandiram-se ao longo das últimas décadas, principalmente o mundo dos negócios virtuais, e as empresas necessitam sempre buscar inovações tecnológicas que lhes garantam fatia num mercado em que o cliente é quem determina a qualidade, as especificações e irremediavelmente o preço dos produtos que compra.

Vê-se uma inversão na forma tradicional de elaboração do preço de venda. A determinação do custo não mais condiciona a fixação do preço de venda, parte-se agora do preço de venda para definir os custos e conseqüentemente atingir os lucros desejados. O lucro passou, então, a ser obtido pela diferença entre o preço agora determinado pelo mercado competitivo e os custos, estes sim sujeitos a administração da empresa.

O custeio meta surge nesse cenário como ferramenta da contabilidade de custos, útil às empresas no processo de administração dos seus custos, dessa forma, o que se pretende é obter o melhor custo dos processos e garantir rentabilidade.

Diversos pesquisadores de todo o mundo já desenvolveram esforços no sentido de esclarecer e demonstrar a aplicabilidade do custeio meta, porém há de se ressaltar que todos se preocupam com a questão industrial, deixando assim a lacuna das empresas comerciais e prestadoras de serviços, onde o consumidor é exigente e os preços também são regulados até mesmo, em alguns casos, pelo governo federal, como é o caso dos combustíveis e derivados, dos planos de saúde, etc.

A pesquisa busca efetuar uma tentativa de aplicação do sistema de custeio meta em uma empresa estritamente comercial, sendo realizado um estudo de caso em uma revendedora de gás liquefeito de petróleo (G.L.P.). A sustentação da pesquisa que conduziu aos resultados deu-se através da pesquisa bibliográfica adotando o modelo empírico para se chegar aos resultados finais.

## 2. Evolução conceitual do custeio meta

Durante a segunda guerra mundial houve uma grande expansão das linhas de produção das empresas bélicas a fim de atender a demanda por armamentos. Nesse período os materiais tornaram-se escassos e de difícil acesso levando os engenheiros da *General Electric* – GE (empresa americana) a buscarem novas alternativas de substituição de materiais e principalmente medidas de redução de custos. Desse modo foi desenvolvida a Engenharia de Valor (EV) ou Análise de Valor.

Cogan (2002:106) define: Análise de valor é a técnica que focaliza determinado nível de tarefas ou atividades a fim de determinar se cada uma delas agrega valor ao consumidor (eficácia), e isso ocorrendo, se a mesma pode ser realizada com menor custo (eficiência). Objetiva-se, pois, eliminar ou reduzir custos relacionados a tarefas que adicionam pouco ou nenhum valor ao consumidor.

Também diferencia os termos Engenharia de Valor e Análise de Valor: Análise de valor é comumente usada para descrever a aplicação de técnicas para produtos ou serviços existentes. Engenharia de valor é usada quando as técnicas são aplicadas nos projetos de produtos ou serviços.

Mesmo após o término da guerra, com a volta da acessibilidade aos recursos, percebeu-se que a economia na aquisição de materiais e nos processos de produção foi benéfica à empresa sem prejudicar o nível de satisfação do consumidor. Analisado o sucesso da aplicação da Engenharia de Valor, essa técnica foi sistematizada tornando-se uma metodologia.

É nessa metodologia que, na década de 60, os japoneses basearam-se para originar o custeio meta, chamado no Japão de *Genka Kikaku*, conhecido também como *Target Costing* (termo inglês) e Custeio-Alvo (nome que melhor traduz a expressão inglesa).

Sakurai (1997:50) relata que: na década de 60, indústrias de transformação, como empresas de aço e grandes empresas petroquímicas, cresceram rapidamente, por causa do desenvolvimento da automação industrial. A procura de produtos naquela época era forte. A época era freqüentemente chamada de “era da satisfação”, porque, pela primeira vez na história do Japão, os consumidores tinham poder de compra para direcionar o mercado. Esse período, de notáveis transformações sociais e econômicas, influenciou o atual ambiente do Japão.

Nessa época, a fabricação em massa e padronizada de produtos foi a principal forma de produção das empresas japonesas. O custo padrão foi o principal instrumento de controle de custos até os primeiros anos da década de 60. Entretanto, alguns anos mais tarde, a situação passou por algumas mudanças:

O padrão de vida japonês elevou-se consideravelmente no fim da década de 60 e na década de 70, e as preferências do consumidor diversificaram-se. O mercado inundou-se de produtos de tal maneira que essa época tomou o nome de “era da saturação”. (...) As empresas tinham de fabricar grande variedade de produtos com características distintas, a fim de corresponder a essa demanda diversificada (SAKURAI, 1997:50).

De acordo com Imai *in* Sakurai (1997:50): os ciclos de vida dos produtos tornaram-se mais curtos à medida que os consumidores procuravam constantemente novos produtos. A redução

dos ciclos de vida aumentou naturalmente a importância do gerenciamento de custos nos estágios de planejamento e de desenho.

Diante desse cenário as empresas japonesas, procurando superar as difíceis condições existentes no mercado, adotaram e expandiram a metodologia das empresas americanas criando o Custeio Meta, um sistema de gerenciamento de custos e planejamento de lucros que busca, principalmente, a combinação das diversas áreas da empresa, tais como planejamento, marketing, engenharia, finanças e produção em busca da máxima otimização dos recursos a fim de produzir bens com os requisitos necessários exigidos pelo consumidor por um menor custo possível.

A *Toyota* (indústria automobilística) foi a primeira empresa a utilizar efetivamente o custeio meta em meados da década de 60, sendo difundido nas demais indústrias japonesas ao longo da década de 70. Destacam-se por seu uso as empresas *NEC*, *Sony*, *Nissan* e *Sharp*. Enfim, na década de 80, o custeio meta chega ao Ocidente. Scarpin (2000:50) elenca três razões para esta demora entre a criação do custeio meta e a sua expansão para o ocidente:

1. A popularidade do sistema de manufatura japonês *just-in-time* dominou a atenção da indústria nas décadas de 70 e 80, deixando para trás o *target costing*.
2. Muitas companhias japonesas nas décadas de 70 e 80 e ainda nos dias de hoje, estão refinando seus sistemas de *target costing*, o que fez com que ele não fosse muito difundido.
3. *Target costing* se baseia pesadamente em atividades de desenvolvimento de novos produtos, o que normalmente é tratado com grande segredo pelas empresas japonesas.

As empresas americanas apenas atentaram-se para a importância do custeio meta e passaram a utilizá-lo a partir do momento em que começaram a perder mercado para as empresas japonesas. Ainda segundo Scarpin (2000), atualmente há um grande interesse pelo tema nos países da Europa, principalmente na Alemanha. Entretanto no Brasil o estudo é quase nulo.

Cogan (2002:96) considera o custeio meta como um novo paradigma no gerenciamento de custos, sendo incisivo em julgar que: esse novo paradigma questiona a validade de qualquer dos anteriores baseados nos custos padrão de *Frederick Taylor* e de seus contemporâneos – e que eram custos voltados para a engenharia. E que, na realidade, estão sendo parcial ou totalmente alterados pelos custos voltados para o mercado.

A concorrência entre empresas dos mais variados setores tem sido diretamente afetada pela crescente globalização (com exceção dos cartéis, monopólios, etc), onde o mercado é quem determina a qualidade, as especificações e irremediavelmente o preço dos produtos que compra.

As empresas devem definir preços que sejam competitivos ao mesmo tempo em que devem atingir níveis de custos que lhe garantam a rentabilidade desejada. À medida que os preços estão cada vez mais sendo definidos pelo mercado, os custos devem ser reduzidos para a obtenção do lucro.

Rocha et al (2004:03) relatam que: uma evolução da gestão empresarial, em busca de agregação de valor, se estende por todo o meio econômico. A questão transcorre em como desenvolver produtos de qualidade e excelência que fidelizem os clientes, ajudem a manter ou aumentar a competitividade e dêem lucro aos acionistas.

Desse modo, o custeio meta surge como uma nova ferramenta de redução de custos, agindo de forma estratégica, antevendo fatos e prevenindo custos ao invés de remediá-los. “Fazer bons produtos a um baixo custo” é algo que inicia no estágio de desenvolvimento do produto. Os planejadores devem identificar e planejar as características de qualidade desejadas pelos

clientes e adequar os níveis de custo, garantindo tanto o lucro quanto o preço competitivo do produto no mercado correspondente. Esse tipo de sistema de redução de custos é chamado de custo-alvo (MONDEN, 1999:09).

### 3. Definições e características do Custeio Meta

O custo-meta é um processo estratégico de gerenciamento de custos para reduzir os custos totais, nos estágios de planejamento e de desenho do produto. Atinge esta meta concentrando os esforços integrados de todos os departamentos de uma empresa, tais como marketing, engenharia, produção e contabilidade (SAKURAI, 1997:52).

Segundo Monden (1999:27), o custo-alvo incorpora a administração do lucro em toda empresa durante a etapa de desenvolvimento do produto. Especificamente, esses esforços em toda empresa incluem (1) planejar produtos que tenham a qualidade de agradar ao consumidor, (2) determinar os custos-alvo (inclusive custos de investimento alvo) para que o novo produto gere o lucro-alvo necessário a médio ou longo prazos, dadas as condições de mercados correntes, e (3) promover maneiras de fazer com que o projeto do produto atinja os custos-alvo, ao mesmo tempo em que satisfaça as necessidades do consumidor por qualidade e pronta-entrega.

Para Rocha et al (2004:05), o custo-alvo ou custo-meta é entendido, tecnicamente, como o custo que se precisa atingir, na produção de determinado bem ou serviço, para garantir a obtenção de um preço que seja competitivo no mercado e que, ao mesmo tempo, propicie lucros justos à organização. A metodologia do custeio-alvo, então, é o processo por meio do qual se chega a ele.

Compreende-se que o custeio meta, na sua tarefa estratégica, parte da premissa que o preço de venda é dado pelo mercado. Nessa condição, para obter-se um custo competitivo nesse mercado é necessário defini-lo antes do início da fabricação do produto, ou seja, nos estágios de planejamento e desenvolvimento.

O custo meta é conhecido pela seguinte fórmula:

$$C = PV - L$$

Onde:

C = Custo máximo permitido

PV = Preço competitivo de mercado

L = Lucro desejado ou lucro meta

Equipes de marketing realizam pesquisas de mercado para conhecer o perfil do consumidor, suas exigências, a demanda por quantidade e qualidade do produto, volume de vendas, quanto tempo o produto conseguirá permanecer nas prateleiras sem ser substituído por um de maior tecnologia, etc.

Realizado este trabalho, entra em ação a engenharia de valor, trabalhando na identificação das características do produto, a fim de determinar quais elementos deverão compor sua estrutura, que tipo de qualidade deverá ter os materiais utilizados na fabricação, quais os custos indiretos necessários à produção do produto, tempo de mão-de-obra, etc. É neste estágio, no projeto do produto, que a engenharia se esforça para conseguir o melhor custo desse produto, o custo meta, atendendo sempre aos padrões de qualidade exigidos pelos consumidores.

Cogan (2002:105) denota que: a grande característica do custeio meta é a de se tratar de um indicador antes que os fatos ocorram o que previne muitos problemas futuros. Olhando-se

somente os produtos e os lucros desejados, como se atuava no passado, é bem possível entrar no mercado com um produto ou serviço que esteja com um preço não razoável e dessa forma condenado ao fracasso. E um insucesso pode representar um custo incalculável na imagem da empresa no mercado, além dos prejuízos financeiros que daí advêm.

Outras equipes, como departamento de compras, realizam cotações e negociações junto a fornecedores a fim de obter o preço de materiais que se adequam ao projeto do produto ao menor custo possível. Essa característica da busca do menor custo por todas as áreas da empresa é extremamente importante, pois se há esforço no projeto (equipe de engenharia) para reduzir custos e não há no processo produtivo (equipe de produção), por exemplo, a tendência é desestimular as pessoas que realmente estão engajadas no processo de busca das metas estabelecidas.

Atkinson et al (2000:683) relatam que: às vezes, os engenheiros de projeto se opõem, quando outras partes da empresa não têm consciência dos custos; eles argumentam que enquanto exercem muito esforço para economizar centavos de custo de um produto, outras partes da empresa (administração, marketing, distribuição) estão desperdiçando dólares.

Outra definição importante do custeio meta é a de Cogan (2002:97): o custeio meta é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que busca reduzir o custo do produto durante seu ciclo-de-vida. O custeio meta presume uma interação entre a Contabilidade e o resto da empresa; através de um bem executado planejamento a longo prazo do lucro; e o comprometimento para com o melhoramento contínuo.

Um dos objetivos do custeio meta é reduzir custos em todo o ciclo-de-vida do produto. É nesse ponto que a empresa traça o lucro-meta tendo visão de longo prazo e compromete-se com a revisão desse custo (melhoramento contínuo) nos demais processos posteriores ao projeto.

O custeio meta é também considerado um sistema de planejamento de lucros e gestão de custos no longo prazo. Seu enfoque principal está no gerenciamento de custo de longo prazo, ao contrário dos sistemas de custos tradicionais.

Scarpin faz uma mescla dos enfoques de diversos autores, tais como Rocha & Martins, Ansari e Rains & Sullivan acerca das diferenças conceituais entre o custeio meta e a abordagem tradicional de custos, conforme quadro 1.

As razões de utilização do custeio meta podem diferir de uma organização para outra, dependendo do foco de redução de custos. Rocha et al (2004:06) denotam que: a meta de uma empresa pode ser um processo fabril eficiente; um projeto de automação industrial, com ênfase na redução de custos na tentativa de majoração da lucratividade; produção com qualidade diferenciada do concorrente; desenvolvimento de novos produtos; criação de novas faixas de mercados e desenvolvimento de tendências.

A maioria dos autores estudiosos do custeio meta faz menção a ele referindo-se apenas à visão industrial, chegando até indicarem inaplicabilidade nos demais setores, entretanto, levando em consideração a sua filosofia e características, percebe-se que é possível também aplicá-lo em outras entidades, tais como comerciais, prestadoras de serviços, entre outras.

No setor comercial, a metodologia do custeio meta é de extrema importância, pois essas entidades também enfrentam diversas dificuldades internas e externas e necessitam estabelecer metas de custos na execução de suas atividades, garantindo assim a rentabilidade desejada, inclusive em um ambiente globalizado, o que se verifica é que cada vez mais o mercado é quem dita os preços, restando às empresas o controle dos seus gastos e

planejamento do seu lucro para se adequarem à meta de preços estabelecida pela concorrência, dentro dos padrões aceitáveis pelos consumidores.

<b>Custeio meta</b>	<b>Abordagem tradicional de custos</b>
O preço determina o custo	O custo determina o preço
Começa com um preço de mercado (ou preço alvo de venda) e uma margem de lucro planejada para depois estabelecer um custo permissível (ou custo alvo)	Estima um custo de produção, depois acrescenta uma margem de lucro desejada para então se obter um preço de venda
Planejamento de custos é guiado pelo mercado competitivo	As considerações do mercado não são consideradas no planejamento de custos
Reduções de custos são feitas antes que os custos cheguem no seu limite aceitável	Reduções de custos são feitas depois que os custos são incorridos além do limite aceitável
O projeto (de produtos e processos) é a chave para redução de custos	Perdas e ineficiências são o foco da redução de custos
Redução de custos são guiadas pelos desejos e anseios do consumidor	Redução de custos não são dirigidas aos clientes
Custos são gerenciados por equipes multifuncionais ( <i>sic</i> ) (toda a empresa)	Os custos são monitorados apenas pelos contadores
Fornecedores são envolvidos no conceito e no projeto do produto	Os fornecedores são envolvidos apenas na fase de produção (depois do projeto pronto)
Minimiza o custo de propriedade para o consumidor	Minimiza apenas o preço pago pelo consumidor
Envolve toda a cadeia de valor	Pouco ou nenhum envolvimento da cadeia de valor no planejamento de custos

Fonte: (Scarpin, 2000)

Quadro 1 - Comparativo entre custeio meta e abordagem tradicional de custos

#### 4. Custo comercial

O custo comercial engloba todos os recursos utilizados para viabilizar a comercialização de uma determinada mercadoria, ou seja, é o custo que a empresa incorre desde a aquisição/produção do produto até a entrega efetiva da mercadoria ao seu cliente.

O custo comercial é composto pelo custo da mercadoria vendida, em entidades comerciais, custo dos produtos vendidos, em entidades industriais e custo dos serviços prestados, em entidades prestadoras de serviços, sua composição engloba também os gastos com a comercialização, que são: deduções das vendas (impostos, devoluções e abatimentos),

despesas comerciais ou com vendas (comissões, propaganda e publicidade, fretes, etc), gastos com distribuição e depósito.

Na seqüência é apresentada uma tentativa de aplicação dos conceitos metodológicos do sistema de custeio meta à uma empresa comercial, visando assim contribuir com a ampliação da aplicabilidade dos conceitos, mesmo que em uma forma incipiente, mas configurando-se como uma contribuição inicial.

### **5. Estudo de caso prático**

O comércio, acima de qualquer outra atividade tem seu preço determinado pelo mercado consumidor, mesmo que na grande maioria dos casos, não há regulamentação por órgãos oficiais de controle de preços.

Para a fundamentação buscou-se a realização de uma pesquisa empírica com o estudo e busca da aplicação dos conceitos a uma empresa estritamente comercial que atua no segmento de revenda de gás liquefeito de petróleo por constituir-se em uma atividade altamente competitiva e que possui preços fiscalizados pelo mercado e altos custos operacionais devido a legislação referente as normas de segurança impostas pelo governo, que nem sempre é obedecida por todos os revendedores, o que culmina em concorrência desleal.

Partiu-se da operação do balancete de resultados da empresa, o qual possibilitou a separação dos gastos em custos e despesas, com posterior classificação dos custos em diretos e indiretos, conforme apresentado no quadro 2.

A separação entre custos e despesas é importante para que se possa estar visualizando de forma clara, quais são os gastos que incidem de modo mais direto na comercialização, levando em consideração as premissas do custo comercial, conceito primordial para a busca do real custo das transações na empresa comercial, bem como, é possível identificar os gastos que segundo Martins (2003) existem para que se possa manter a empresa em operação (despesas administrativas, financeiras e tributárias).

Separar os custos em diretos e indiretos possibilita o reconhecimento dos custos incidentes diretamente na comercialização das mercadorias pela empresa, bem como, identifica os custos incidentes de modo indireto. Essa classificação está intimamente ligada ao nível de controle existente dentro do processo operacional da empresa.

GASTO	Custo		Despesa
	Direto	Indireto	
Custo da Mercadoria Vendida	389.076,47		
Alugueis de veiculos		1.735,79	
Material de expediente			314,67
Correio/Xeróx			11,60
Pró-Labore Sócio 1			14.311,32
Refeições		822,83	
Juros s/ empréstimos bancários			370,21
Juros s/ empréstimos terceiros			2.354,56
Manutenção veiculos		5.899,84	628,75
Manutenção e Conservação de Prédio			63,60
Tarifas bancárias			424,39
Combustíveis		4.257,33	842,86
Instalações pontos de venda			14,67
Juros troca cheques			1.350,28
Bonificações		241,33	
Patrocínios			88,00
Doações			37,33
Recarga de Extintores			92,00
Viagens			34,67
Cpmf			1.665,49
Pró-Labore Sócio 2			5.876,90
Despesas diversas			442,41
Uniformes/luvas funcionarios		421,20	
Seguros veiculos		765,78	
Seguros de vida funcionarios		164,30	
Juros e encargos bancários			1.310,68
Juros fornecedores			810,82
Imp. Renda/ Contrib Social			2.480,00
Multas fiscais			657,80
Taxas			66,48
Salarios funcionarios		5.747,67	1.552,77
Comissão de Vendedores	1.217,79		
Agua/Luz/Telefone			965,56
Plano Celulares			375,61
Encargos sociais		1.979,30	555,89
Honorários contábeis			808,76
Honorários advocatícios			116,67
Publicidade			490,33
Mensalidade CDL/SPC			46,84
Manutenção Equipamentos telefônicos			165,00
Manutenção Equip. e Sistema Informática			234,15
<b>TOTAIS</b>	<b>390.294,26</b>	<b>22.035,37</b>	<b>39.561,06</b>

Quadro 2 – Separação entre custos e despesas

A identificação dos custos e despesas torna possível a atribuição e operação do quanto é gasto por unidade vendida, considerando que a empresa pesquisada atua no ramo de gás liquefeito de petróleo (G.L.P.) com os seguintes produtos:

<b>PRODUTOS</b>	<b>PESO VENDIDO</b>
GLP 02 KG	608
GLP 05 KG	20
GLP 13 KG	183196
GLP 20 KG	1160
GLP 45 KG	4770
GLP 90 KG	1440
Vasilhame botijão 02 kg	
Vasilhame botijão 05 kg	
Vasilhame botijão 13 kg	
<b>TOTAL</b>	<b>191194</b>

Quadro 3 – Demonstrativo dos produtos e peso vendidos

Os gastos identificados são apresentados de forma resumida no quadro a seguir, reportando-se ao fato que a utilização dos termos custo direto e custo indireto referem-se ao conceito de custo comercial (direto e indireto):

<b>TOTAL CUSTO DE ENTREGA</b>				
Produto	Custo Direto	Custo Indireto	Despesas	<b>Total</b>
GLP 02 KG	0,01	0,23	0,41	<b>0,66</b>
GLP 05 KG	0,03	0,58	1,03	<b>1,64</b>
GLP 13 KG	0,08	1,50	2,69	<b>4,27</b>
GLP 20 KG	0,13	2,31	4,14	<b>6,57</b>
GLP 45 KG	0,29	5,19	9,31	<b>14,78</b>
GLP 90 KG	0,57	10,37	18,62	<b>29,57</b>
Vasilhame botijão 02 kg				
Vasilhame botijão 05 kg				
Vasilhame botijão 13 kg				

Quadro 4 – Demonstrativo do total do custo de entrega

Outro elemento componente do custo comercial é o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) que fora calculado separadamente dando origem ao quadro a seguir:

<b>Qtde</b>	<b>Peso</b>	<b>Unid</b>	<b>Especificacao dos produtos</b>	<b>Custo unit (R\$)</b>	<b>Custo mensal (R\$/mês)</b>
304	608	02 kg	GLP 02 KG	6,55	1.991,20
4	20	05 kg	GLP 05 KG	25,92	103,68
14092	183196	13 kg	GLP 13 KG	26,16	368.646,72
58	1160	20 kg	GLP 20 KG	48,16	2.793,28
106	4770	45 kg	GLP 45 KG	108,42	11.492,52
16	1440	90 kg	GLP 90 KG	216,22	3.459,52
1		Vz 02 kg	Vasilhame botijão 02 kg	11,71	11,71
1		Vz 05 kg	Vasilhame botijão 05 kg	26,38	26,38
35		Vz 13 kg	Vasilhame botijão 13 kg	17,00	595,00
	191194				389.120,01

Quadro 5 – Custo da mercadoria vendida

Em síntese quando confrontada a receita com os gastos envolvidos é permitido a determinação do resultado global e unitário da empresa no período analisado:

PRODUTOS	RECEITA	CMV	Custo Entrega	CUSTO	LUCRO
GLP 02 kg	9,06	6,55	0,66	7,21	1,85
GLP 05 kg	20,84	25,92	1,64	27,56	(6,72)
GLP 13 kg	32,00	26,16	4,27	30,43	1,57
GLP 20 kg	57,24	48,16	6,57	54,73	2,51
GLP 45 kg	128,61	108,42	14,78	123,20	5,41
GLP 90 kg	271,08	216,22	29,57	245,79	25,29
Vasilh 02 kg	18,00	11,71		11,71	6,29
Vasilh 05 kg	27,00	26,38		26,38	0,62
Vasilh 13 kg	21,42	17,00		17,00	4,42

Quadro 6 – Confrontação entre a receita e os gastos unitários

PRODUTOS	Qtde vend	RECEITA	CMV	Custo Entrega	CUSTO	LUCRO
GLP 02 kg	304	2.754,24	1.991,20	199,75	2.190,95	563,29
GLP 05 kg	4	83,36	103,68	6,57	110,25	(26,89)
GLP 13 kg	14092	450.944,00	368.646,72	60.186,58	428.833,30	22.110,70
GLP 20 kg	58	3.319,92	2.793,28	381,10	3.174,38	145,54
GLP 45 kg	106	13.632,66	11.492,52	1.567,12	13.059,64	573,02
GLP 90 kg	16	4.337,28	3.459,52	473,09	3.932,61	404,67
Vasilh 02 kg	1	18,00	11,71	-	11,71	6,29
Vasilh 05 kg	1	27,00	26,38	-	26,38	0,62
Vasilh 13 kg	35	749,70	595,00	-	595,00	154,70
<b>TOTAL</b>		475.866,16	389.120,01	62.814,22	451.934,23	23.931,93

Quadro 7 – Confrontação entre a receita e os gastos totais

## 5. Considerações sobre os dados apurados

O custo das mercadorias vendidas nesse segmento é próximo ao preço de venda, o que permite concluir que na realidade, as empresas mais prestam um serviço de entrega a seus clientes do que comercializa uma determinada mercadoria. Os impostos sobre venda já estão incluídos no custo das mercadorias adquiridas, pois estão sujeitos ao regime de substituição tributária.

Há períodos em que a concorrência coloca o produto no mercado a um preço abaixo do normal, o que prejudica a venda, fazendo com que a empresa perca fatia no mercado. Para sanar tal situação, negociações deverão ser realizadas junto aos fornecedores para a obtenção de descontos e repassá-los a seus clientes, recebendo-os em forma de bonificação do produto. Desse modo, uma média entre as compras e as bonificações é realizada, obtendo-se um preço unitário menor.

Focalizando o presente estudo no produto GLP 13kg (gás de cozinha), o qual é o de maior interesse das empresas do ramo, observa-se que o custo de entrega por botijão em média é de aproximadamente R\$ 4,27. Somando-se o custo de entrega ao custo da mercadoria obtém-se um total de R\$ 30,43.

O produto é comercializado com diversos preços, dependendo do perfil do cliente, forma de pagamento, volume de compras, etc, obtendo-se desse modo um preço médio de venda de R\$ 32,00, resultando em um lucro líquido unitário de R\$ 1,57 por botijão vendido.

Atualmente apenas 5% da receita total é lucro, fato esse que reforça ainda mais a importância de se conhecer o custo de comercialização e controlá-lo. Muitas empresas desse segmento “quebram” em pouco tempo de vida, pois o volume de numerário é vultoso e a confusão entre parte financeira e parte econômica é o elemento “chave” que tem conduzido essas entidades à falência.

Na seqüência é apresentada a demonstração do resultado do exercício no modelo gerencial:

	R\$	%
<b>VENDAS</b>	<b>475.866,16</b>	<b>100</b>
(-) Gastos Variáveis	391.929,41	82,36
CMV	389.120,01	81,77
Impostos s/ vendas*		
Despesas Variáveis	<u>2.809,40</u>	<u>0,59</u>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>83.936,75</b>	<b>17,64</b>
(-) Gastos Fixos	60.004,82	12,61
(-) Custos Fixos	21.794,04	4,58
(-) Despesas Fixas	<u>38.210,78</u>	<u>8,03</u>
<b>(=) RESULTADO</b>	<b>23.931,93</b>	<b>5,03</b>

\* Os impostos sobre vendas (ICMS, PIS E COFINS) são pagos através de substituição tributária.

Quadro 8 – Demonstração do resultado do exercício

Realizado o cálculo da receita de equilíbrio e da margem de segurança, chega-se aos seguintes números:

RECEITA DE EQUILÍBRIO	=	$\frac{CDF}{1 - (CDV / Vendas)}$	=	340.187,86
MARGEM DE SEGURANÇA	=	$\frac{LL}{MC}$	=	28,51 %

Quadro 9 – Cálculo da receita de equilíbrio e margem de segurança

## 6. Análise sob o ponto de vista do Custeio Meta

A empresa deseja uma rentabilidade mínima de 10% sobre as vendas, salientando que o ideal para o seu negócio seria um ganho líquido de 15%. Atualmente está atingindo em média apenas 5%.

Para atingir o percentual de lucro líquido desejado, a empresa deve adotar metas e estratégias de redução de custos, visto que o mercado desse ramo e a forte concorrência têm ditado preços, os quais a empresa não tem mecanismos para modificar.

Os gastos variáveis representam aproximadamente 82% das vendas e são gastos que a empresa pouco pode interferir, pois aumentam ou diminuem de acordo com o volume de vendas. Já os gastos fixos são controláveis e administráveis pela empresa, devendo ser o foco de redução dos custos.

Diminuindo do faturamento o percentual de gastos variáveis sobra 18% para a cobertura dos gastos fixos e remuneração dos sócios a título de lucro e, dado que esta remuneração deve ser no mínimo de 10%, a empresa necessita administrar sua estrutura fixa utilizando apenas 8% do faturamento.

Atualmente utiliza em média 13% do faturamento, portanto há que se reduzirem esses gastos em 5%. Para realizar tal redução devem ser observadas de uma forma geral quais as contas que estão com saldo elevado, acima do normal para uma empresa desse porte e analisar também a possibilidade de redução nesses valores a curto e longo prazo.

Realizado esse procedimento faz-se necessário a elaboração de um plano de redução de custos, sendo elencadas neste todas as contas a serem trabalhadas e as metas a serem atingidas.

As empresas que atuam nesse ramo deverão manter rígido controle de gastos operacionais, levando em conta suas características individuais focando esforços no sentido de:

- trabalhar de forma acurada o seu fluxo de caixa, o que permitirá um melhor planejamento financeiro, reduzindo a necessidade de captação de recursos, bem como, as despesas financeiras;
- realizar um planejamento tributário, para inclusive, buscar meios alternativos de economizar no pagamento da CPMF;
- o planejamento operacional é imprescindível para o controle dos elementos consumidos no decorrer das operações.

Por fim, é necessário ter a mentalidade de que quanto mais conhecidos os custos, maiores as possibilidades de administrá-los, levando sempre em consideração a relação custo-benefício. Dessa forma, metas deverão ser estabelecidas e perseguidas buscando sempre a melhoria contínua dos indicadores de custo, volume de vendas e lucro.

## **7. Considerações finais**

O estudo sobre os custos dentro de qualquer organização é tarefa que demanda conhecimento sobre o assunto (custos) e sobre a organização, pontos cruciais que possibilitam o desenvolvimento de um trabalho que propicie o alcance de qualquer objetivo que seja proposto.

Esta pesquisa teve como principal objetivo a avaliação dos controles de gastos existentes em uma empresa comercial, bem como, a verificação da aplicabilidade do custeio meta ao ramo. Os procedimentos metodológicos utilizados possibilitaram a constatação de que os dirigentes de pequenas empresas comerciais praticamente desconhecem a importância das práticas contábeis e de custos, motivo que, muitas vezes, conduz ao descontrole patrimonial e porque não dizer também, à falência.

Ficou evidente que o sistema de custeio meta, até então abrangido na literatura como sendo direcionado apenas às empresas industriais, é perfeitamente aplicável e útil para as empresas comerciais, principalmente quando estas fixam objetivos e metas e também possuem seu produto sob controle primeiro dos consumidores e segundo, pelo governo federal.

Em suma, a pesquisa aliada ao estudo de caso vivenciado dentro da empresa contribui para a expansão dos referenciais teóricos, potencializando não apenas os conhecimentos na área proposta (gestão de custos), mas também em outras áreas que se inter-relacionam, formando desse modo uma conjuntura onde é necessário ter uma visão global do ambiente em que se opera para que haja sucesso na gestão local.

Almeja-se a contribuição efetiva dessa pesquisa para o alargamento dos conhecimentos dos leitores, no sentido de servir como aporte a futuros trabalhos desenvolvidos na área de custos, bem como no campo comercial.

### Referências

ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. – *Contabilidade gerencial* / tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Fama. – 1. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

COGAN, Samuel – *Custos e preços: formação e análise* – 1. ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MONDEN, Yasuhiro – *Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaisen*/ Yasuhiro Monden; trad. Eduardo D'Agord Schaan. – 1. ed., Porto Alegre: Bookman, 1999.

ROCHA, Wellington. BEUREN, Ilse. COLAUTO, Romualdo D. *O custeio variável e o custeio-alvo como suporte às decisões de investimentos, no desenvolvimento de novos produtos*. 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004. São Paulo: USP, 2004. Disponível em: [http://www.congressoeac.locaweb.com.br/CongressoFiltro.asp?cod\\_congresso=1&urlretorno=resultado1.htm](http://www.congressoeac.locaweb.com.br/CongressoFiltro.asp?cod_congresso=1&urlretorno=resultado1.htm). Acesso em: 11 de novembro de 2004.

SAKURAI, Michiharu – *Gerenciamento integrado de custos*; tradução Alberto Ferreira das Neves; revisão técnica Eliseu Martins. – 1. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

SCARPIN, José Eduardo. *Target Costing e sua utilização como mecanismo de formação de preço para novos produtos*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade Norte do Paraná. Londrina: 2000.