

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O CONTROLE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA
BÁSICA DA GESTÃO FINANCEIRA:
um estudo de caso**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Estevam Luiz Nichelle Piccinin

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**O CONTROLE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA BÁSICA
DA GESTÃO FINANCEIRA:
um estudo de caso**

por

Estevam Luiz Nichelle Piccinin

Trabalho de graduação apresentado no Curso Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Sérgio Rossi Madruga

Co-orientador: Prof. Wanderlei José Ghilardi

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Graduação

**O CONTROLE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA BÁSICA DA
GESTÃO FINANCEIRA:
UM ESTUDO DE CASO**

elaborado por
Estevam Luiz Nichelle Piccinin

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof. Sérgio Rossi Madruga
(Orientador)**

**Prof. Wanderlei José Ghilardi
(Co-orientador)**

Prof. Rodrigo Debus Soares

Santa Maria, RS, 23 de agosto de 2006.

Ao professor Madruga, pela orientação segura.
Ao professor Wanderlei pela eterna disposição.
À professora Tânia, pela paciência além do dever.
À minha família, a enseada na tempestade.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A contabilidade de custos como um centro processador de informações conforme Leone.....	11
FIGURA 2 – A contabilidade de custo operacional segundo Leone.....	11
FIGURA 3 – Fluxograma dos custos no método absorção conforme Martins.....	20
FIGURA 4 – O esquema de custeio por absorção de Crepaldi.....	21
FIGURA 5 - Esquema de custeio variável (direto) segundo Crepaldi.....	24
FIGURA 7 - Esquema do fluxo de gastos da empresa.....	45
FIGURA 8 – Fluxograma básico da circulação de dados e informações de custos na empresa....	45
FIGURA 9 – Gráfico do relatório dos gastos variáveis mensais relativo ao exercício de 2005...	53
FIGURA 10 – Gráfico do relatório da evolução mensal de vendas relativo ao exercício de 2005.....	56
FIGURA 11 – Gráfico da receita bruta de vendas de veículos próprios do exercício 2005.....	62
FIGURA 12 – Gráfico de unidades vendidas de veículos próprios do exercício 2005.....	62
FIGURA 13 – Gráfico da margem de contribuição em R\$ de veículos próprios do exercício 2005.....	63
FIGURA 14 – Gráfico da margem de contribuição percentual de veículos próprios do exercício	

2005.....

.63

FIGURA 15 – Gráfico de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005

(R\$).....

..64

FIGURA 16 – Gráfico de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005

(Un.).....

..65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Principais características do sistema por absorção segundo Leone.....	21
QUADRO 2 – Comparativo entre o custeio por absorção e custeio variável (direto) segundo Leone.....	.24
QUADRO 3 – Pontos positivos e críticas do custeio por absorção segundo Crepaldi.....	25
QUADRO 4 – Vantagens do custeio variável (direto) segundo Crepaldi e Leone.....	26
QUADRO 5 – Desvantagens e respostas do custeio variável (direto) segundo Crepaldi e Leone.....	.26
QUADRO 6 – Identificação das atividades relevantes do sistema ABC conforme exemplo de Martins.....	..28
QUADRO 7 – Atribuindo custos às atividades conforme exemplo de Martins.....	29
QUADRO 8 – Atribuindo custos das atividades aos produtos conforme exemplo de Martins....	29
QUADRO 9 – Dados do exemplo de margem de contribuição de Martins.....	36
QUADRO 10 – Cálculo da margem de contribuição conforme exemplo de Martins.....	36
QUADRO 11 – Resultado do período com base na margem de contribuição conforme exemplo de Martins.....	37
QUADRO 12 – Banco de dados relativo aos veículos próprios do exercício de dez/2005.....	47

QUADRO 13 – Banco de dados relativo aos veículos consignados do exercício de dez/2005.....	48
QUADRO 14 – Banco de dados relativo aos gastos fixos do exercício de 2005.....	49
QUADRO 15 – Banco de dados relativo às metas estabelecidas para o exercício de 2005.....	50
QUADRO 16 – Relatório dos gastos variáveis unitários relativo ao mês de dez/2005.....	52
QUADRO 17 – Relatório dos gastos variáveis mensais e anual relativo ao exercício de 2005.....	53
QUADRO 18 – Parte inicial do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005.....	..54
QUADRO 19 – Seqüência do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005.....	..55
QUADRO 20 – Seqüência final do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005.....	..55
QUADRO 21 – Relatório da evolução mensal de vendas do exercício de 2005.....	56
QUADRO 22 – Relatório da margem de contribuição por veículo referente ao mês de dez/2005.....	..57
QUADRO 23 – Relatório da margem de contribuição mensal do exercício de 2005.....	58
QUADRO 24 – Relatório dos gastos fixos do 2o. semestre do exercício de 2005.....	59

QUADRO 25 - Relatório de análise do custo de oportunidade em relação à margem de contribuição de dez/05.....	60
QUADRO 26 – Relatório demonstrativo do resultado do exercício de 2005.....	60
QUADRO 27 – Relatório de análise das metas de veículos próprios do exercício de 2005.....	62
QUADRO 28 – Relatório de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005...	64

1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho buscou-se criar um sistema de apuração, acompanhamento e análise dos gastos incorridos no processo operacional da empresa Mais Auto Comércio de Veículos Ltda., localizada em Santa Maria, RS, que atua no ramo de comercialização de veículos usados, buscando dotá-la de instrumentos que possibilitem a geração tempestiva de informações relevantes aos processos decisórios inerentes à sua gestão financeira.

Comumente, as empresas de pequeno porte não possuem um sistema adequado de apuração e controle de custos, fazendo com que seus proprietários não disponham de informações consistentes a respeito dos resultados alcançados, decorrentes de suas atividades comerciais.

A empresa em estudo não faz a distinção ou a separação adequada dos custos e despesas, nem a determinação se eles são fixos, variáveis, diretos ou indiretos, dificultando e até mesmo impossibilitando a apuração correta dos resultados, acarretando óbices desnecessários ao melhor desempenho da empresa na busca de seu objetivo primordial, a geração de lucro.

1.1 Tema

Apuração, acompanhamento e análise de custos específicos.

1.1.1 Delimitação do tema

Gerenciamento dos gastos para formação de custo específico na empresa Mais Auto Comércio de Veículos Ltda., localizada em Santa Maria, RS.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho buscou determinar um modelo de controle gerencial de custos voltado à geração de informações para o processo de tomada de decisões.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apuração e classificação dos gastos incorridos pela empresa no desenvolvimento de suas atividades operacionais; e
- b) Construção de um sistema de apuração, controle e análise de custos adequado à atividade e às características da empresa.

1.3 Justificativa

É uma realidade o acirramento gradativo e constante da competitividade no mundo dos negócios. É longínqua a época em que era possível administrar um negócio, a contento, sem que houvesse grandes preocupações com a qualidade dos produtos, com os custos e com um rigoroso controle gerencial. Afinal de contas o mercado consumidor, diante da parca concorrência entre as empresas, era obrigado a conviver com a escassez de opções de produtos, tanto no que se refere à qualidade quanto ao preço dos mesmos. O mundo dos negócios evoluiu através do desenvolvimento de melhores produtos, da gestão mais profissional e eficiente de custos e recursos e do alto nível de exigência do mercado consumidor, acarretando o forte acirramento na competitividade entre as empresas, não deixando espaço para aquelas que ainda procuram sobreviver sem um adequado e rigoroso controle de sua atividade.

Dessa forma, torna-se árdua, se não impossível, a missão de subsistir sem se ter o pleno domínio dos custos e despesas incorridos, sem se ter a noção precisa de qual a margem de lucro adequada, o lucro que se está auferindo na atividade e, finalmente, se a empresa, do modo como é gerida, é viável.

Assim, diante do cenário em que se insere a empresa e considerando as suas dificuldades mais prementes, vislumbrou-se a possibilidade de implantação de um sistema de custeamento adequado às suas atividades e características, para possibilitar a seus administradores a determinação e o controle dos custos e despesas incorridos no decorrer de suas atividades operacionais, objetivando a análise do desempenho e a geração de informações relevantes para o processo de tomada de decisões, permitindo inclusive a correção de procedimentos e o melhor direcionamento de políticas e estratégias.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica deste trabalho abordou, primeiramente, a importância da contabilidade de custos como ferramenta gerencial na gestão financeira dos negócios. Posteriormente, por ser assunto de forte relevância no entendimento geral da contabilidade de custos, foram abordadas as diversas terminologias e classificações utilizadas nessa área. Na sequência, viu-se os principais sistemas de custeio utilizados atualmente na gestão de custos, uma vez que dentre esses um foi eleito, por ocasião da realização da pesquisa na empresa, como o mais adequado a ser utilizado.

Na sequência, se abordou os diversos fatores e aspectos envolvidos na implantação de sistemas de custos, uma vez que o trabalho ora proposto teve como um de seus objetivos a implantação de um sistema de custeamento na empresa em estudo.

Encerrando a presente revisão, por ser o instrumento utilizado para projetar o lucro nas diversas configurações de produção e vendas passíveis de serem assumidas no decorrer dos ciclos operacionais das empresas, se discorreu sobre a Margem de Contribuição (ou Ganho Marginal).

2.1 Contabilidade de custos – uma visão gerencial

Inicialmente, para o melhor entendimento do tópico, se faz relevante discernir Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e Contabilidade de Custos.

De forma global, a contabilidade trata da coleta, interpretação e apresentação dos fatos econômicos que ocorrem na entidade jurídica. Crepaldi (2004) bem caracteriza os ramos da contabilidade como se vê a seguir.

A contabilidade financeira, para o autor, é um processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e governo. É atrelada a dispositivos legais e fiscais.

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem o objetivo de fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais, com o fim de melhor gerir os recursos econômicos através de um adequado controle efetuado por um sistema de informações gerenciais.

Quando discorre sobre a contabilidade de custos, Crepaldi a caracteriza como tendo, inicialmente, a função de fornecer elementos para a avaliação dos estoques e apuração do

resultado, passando a seguir a prestar duas funções relevantes na contabilidade gerencial: a utilização dos dados de custos para auxílio no controle e para a tomada de decisões.

**LEONE (2000,p.21), POR SUA VEZ, ASSIM ILUSTRA
CONTABILIDADE DE CUSTOS CONFORME A FIGURA 1:**

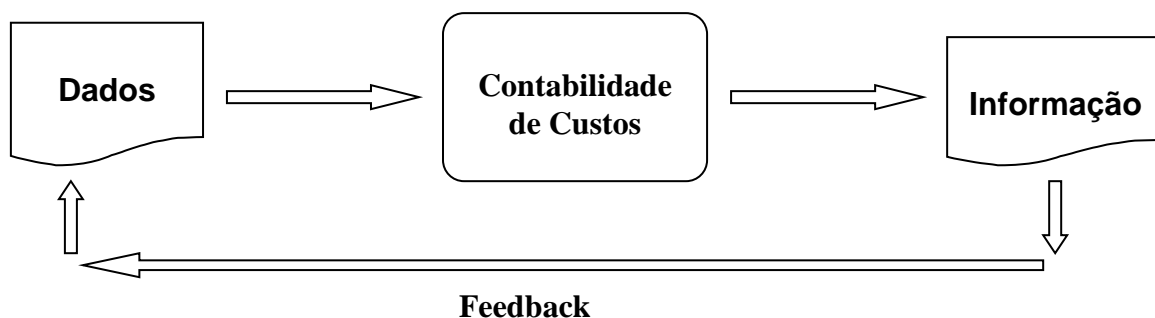


Figura 1 – A contabilidade de custos como um centro processador de informações conforme Leone

O AUTOR AINDA AFIRMA QUE:

A Contabilidade de Custos colhe dados internos e externos, monetários e não monetários, mas quantitativos. Atualmente, em virtude de suas crescentes responsabilidades, diante das novas exigências por parte dos administradores, a Contabilidade de Custos está cada vez mais utilizando dados quantitativos não monetários, colhendo-os, trabalhando-os, combinando-os e produzindo informações gerenciais de alta relevância, baseadas nesses dados. (LEONE,2000, p.23).

Na seqüência, Leone (2000,p.23), com a figura 2, ilustra sua afirmação:

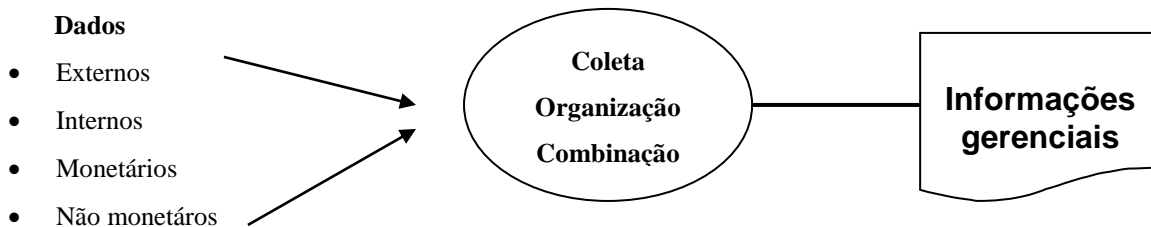


Figura 2 – A contabilidade de custo operacional segundo Leone

Para Iudícibus (1980), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados nas contabilidades financeiras e de custos, na análise financeira, na análise de

balanços, etc., colocados numa perspectiva analítica de forma a auxiliar os tomadores de decisão em seu processo decisório.

Ainda, segundo ele, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Para Crepaldi (2004), a utilização dos dados da contabilidade de custos para a tomada de decisões podem ser muito úteis para avaliar as conseqüências de medidas tais como :

1. Qual produto deve deixar de ser produzido ou comercializado?
2. Como fixar o preço de venda do produto?
3. É mais interessante comprar as matérias-primas ou produzi-las?

Leone (2000) entende que existem muitas necessidades de informações por parte dos gerentes e divide essas necessidades em grupos:

1. Informações que ajudam na determinação da rentabilidade e na avaliação do patrimônio;
2. Informações que auxiliam no controle das operações e dos próprios custos; e
3. Informações que servem ao planejamento e ao processo decisório.

Martins (1998) coloca que a competitividade acirrada da economia moderna, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre porque já não é mais possível definir os preços de acordo com os custos incorridos, e sim com base nos preços praticados no mercado em que atuam. Martins, na seqüência, apropriadamente resume o surgimento e a importância da contabilidade gerencial:

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova vida a essa área, que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo o seu potencial, não conseguiu, talvez, sequer mostrar a seus profissionais e usuários que possui três facetas distintas que precisam ser trabalhadas diferentemente, apesar de não serem incompatíveis entre si. (MARTINS, 1998,p.23).

Do que se apresentou até aqui, conclui-se que parece pouco crível que uma empresa, seja ela comercial ou industrial, logre êxito pleno no resultado de suas atividades, pois num mercado altamente competitivo não se admite a uma empresa tentar inserir-se no mercado caminhando “às cegas”. Se não impossível, torna-se penosa a missão de sobreviver sem se ter

a noção plena dos custos de seus produtos, qual a margem de lucro adequada, qual o lucro que se está auferindo e, por fim, se a empresa, do modo como opera, é viável.

Configura-se tal situação, a título de exemplo, ao próprio ramo de atividade que é objeto deste trabalho, a revenda de veículos usados:

- Ao efetuar a compra de um veículo para revenda é necessário, de antemão, estimar o seu preço de venda conforme a aceitação do mercado, independentemente dos valores dos custos que ainda incorrerão sobre o mesmo e das despesas incorridas pela empresa até sua venda. Sem informações e parâmetros prévios, a empresa corre sério risco de formar estoques com veículos que não possuem a capacidade, se vendidos ao preço máximo aceitável, de recuperar seus custos, cobrir as despesas administrativas e de vendas e, ainda, atingir seu objetivo primordial, gerar lucro, comprometendo, até mesmo a curto prazo, a sua viabilidade econômica.

Evidentemente, muitas empresas são lucrativas mesmo sem um sistema de informações gerenciais eficiente. De fato, não são muitas, e sobrevivem em função da pouca competitividade no ramo, do baixo risco, da alta lucratividade do negócio, dentre outros fatores. Porém, basta uma pequena mudança no mercado para inviabilizar por completo sua atividade. Daí a função da contabilidade gerencial, gerir constantemente as variáveis que envolvem o negócio de forma a suprir a direção da empresa com informações relevantes no processo decisório, de forma a garantir a remuneração e a continuidade da entidade.

No capítulo que segue serão vistas algumas classificações e nomenclaturas de custos, por se entender ser essencial ao entendimento deste trabalho a compreensão clara das terminologias utilizadas e a visão panorâmica de como os custos se classificam.

2.2 Algumas classificações e nomenclaturas de custos

Neste capítulo, não se tem a pretensão de esgotar todos os termos utilizados na área de custos, nem mesmo de esmiuçar todas as classificações, primeiramente pela hipótese concreta de se desenvolver um trabalho pouco profícuo e, segundo, o interesse é expor o que, de fato, é pertinente ao entendimento da seqüência do trabalho.

2.2.1 Conceitos básicos

A principal distinção que se deve fazer em custos para o razoável entendimento da matéria, é a que segue, conforme Martins (1998) e Leone (2000), uma vez que esses termos

são frequentemente utilizados em contabilidade de custos e gerencial e não poucas vezes acabam por gerar confusão.

- **Gasto** - Para Martins (1998) é o sacrifício financeiro arcado pela entidade para a obtenção de um produto ou serviço. Configura-se pela entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). O gasto só se configura no momento em que a propriedade do bem ou serviço passa para a empresa, ou seja, no reconhecimento contábil da dívida ou da redução do ativo dado em pagamento. Ele ainda ressalta que nem todos os sacrifícios são gastos, como o custo de oportunidade e os juros sobre capital próprio, pois estes não implicam em entrega de ativos.

Leone (2000) divide gasto em gastos de investimento (que detalharemos a seguir), quando o bem ou serviço for utilizado em vários processos produtivos e gastos de consumo, quando os bens ou serviços forem consumidos no momento da produção ou do serviço que a empresa realizar.

Exemplifica-se:

- Gasto de investimento: A compra de um lava jato para a limpeza dos veículos em exposição para venda; e

- Gasto de consumo: O xampu utilizado na lavagem desses veículos.

- **Investimento** – Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros. Martins acrescenta:

Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são “estocados” nos ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos.” A exemplificação vimos anteriormente. (MARTINS, 1998,p.25).

Para Leone (2000), tanto os gastos de consumo como os gastos de investimento, dependendo de sua destinação, poderão converter-se em custo ou despesa, na medida em que forem sendo consumidos.

- **Custo** – Conforme Leone (2000,p.54) a definição de custo será “o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda.”

Martins (1998,p.25) segue no mesmo sentido e conceitua custo como sendo o “Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.”

- **Despesa** – Para Leone (2000), despesa é o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetiva ou que potencialmente poderá gerar uma renda. Se apropriada aos bens ou serviços produzidos transformar-se-ão em custo.

Martins (1998), conceitua a despesa como os bens consumidos para a obtenção das receitas. Ainda, segundo o autor, todas as despesas são ou foram gastos. Porém, alguns gastos muitas vezes não se transformam em despesas ou só se transformam quando de sua venda, ou seja, todos os custos que são ou foram gastos se transformam em despesas quando da entrega dos bens ou serviços a que se referem.

Se faz necessário discernir o uso dos termos “custo” e “despesa”, pois aí reside a maior fonte de equívocos em terminologias de custos. Martins (1998) procura, em sua obra, utilizar o termo “Custo” para o gasto relativo a consumo na produção. Já quanto aos gastos que se destinam às fases da administração, esforço de vendas e financiamento, atribui o termo “Despesa”.

- **Desembolso** – Segundo Martins (1998), desembolso é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço, podendo ocorrer antes, durante ou após a entrada de utilidade comprada, independentemente do evento do gasto.

- **Perda** - Para Martins (1998) a perda é o consumo de bem ou serviço de forma anormal e involuntária. Não se confunde com a despesa, muito menos com o custo, pois não é um sacrifício feito com a intenção de obter receita. Não é o caso das perdas no processo produtivo, pois para essas já há uma previsão de perda.

- **Margem de contribuição** (ou Contribuição marginal) – Segundo Leone (2000,p.80), “é a diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto, linha de produto, serviços, processos, segmentos, enfim, a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa”.

Para Martins (1998,p.195) a margem de contribuição por unidade será “a diferença entre a receita e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”.

- **Ponto de equilíbrio** – Leone (2000,p.424) define o ponto de equilíbrio como “o nível de produção/vendas onde os custos se igualam às receitas”. É também denominado de ponto de ruptura e nasce, segundo Martins (2000) da conjugação dos custos totais e das receitas totais.

- **Margem de segurança** – Para Crepaldi (2004) é um indicador de risco que aponta a quantidade a que as vendas podem cair antes de se ter prejuízo. Quanto menor a margem de segurança, maior o risco de se atingir o ponto de equilíbrio.

- **Alavancagem operacional** – Significa, segundo Martins (1998), o número de vezes que o lucro aumentará em função de um aumento no volume de vendas. É representado pelo quociente entre a porcentagem de acréscimo no lucro e a porcentagem de acréscimo no volume de vendas.

- **Custo de oportunidade** – Martins (1998,p.150) conceitua:

Representa o Custo de Oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra. Se usou seus recursos para a compra de equipamentos para a produção de sorvetes, o custo de oportunidade desse investimento é o quanto deixou de ganhar por não ter aplicado aquele valor em outra forma de investimento que estava a seu alcance. (MARTINS,1998,p.150).

Relevante, ainda, conceituar os chamados “elementos de custos”, ou seja, os custos de produção, que são assim descritos por Santos (2005):

- **Matérias-primas (MP)**: Correspondem aos materiais diretamente aplicados para a obtenção de um produto final.

- **Mão-de-obra direta (MOD)**: É o elemento utilizado para a transformação dos materiais diretos em produto. A mão-de-obra direta, bem como seus correspondentes encargos sociais, pode ser claramente identificada com o volume operacional de atividade (unidades produzidas, horas-máquina ou homens-hora).

- **Custos indiretos de produção ou fabricação (CIF)**: São os custos que complementam uma atividade e são incorridos de forma indireta ou geral, beneficiando todos os produtos e serviços. Não possuem relação direta com o produto e não podem ser nele identificados. Como exemplo podemos citar: supervisão da fábrica, sua limpeza, sua conservação, sua segurança, seu consumo de água e energia elétrica, depreciação de máquinas, óleos lubrificantes de máquinas, etc.

O autor coloca ainda que, os materiais diretos e a mão-de-obra direta podem também ser chamados de custos primários.

Alguns termos deixaram de ser vistos aqui, ou porque serão vistos com mais propriedade no decorrer do trabalho ou porque na própria classificação de custos, que veremos adiante, acabam por ser conceituados ou, por fim, porque não possuem relevância no desenvolvimento do trabalho.

2.2.2 Algumas classificações de custos

Leone (2000), é pródigo ao apresentar uma quase infinidade de classificações, aparentemente com o intuito de esgotá-las, ao passo que Martins (1998) trata o assunto de maneira mais “enxuta”, procurando elencar algumas classificações de custos através de exemplos.

A seguir, aborda-se as classificações de custos, por serem de conhecimento imprescindível no desenvolvimento e na compreensão do presente trabalho.

- **Custos diretos e Indiretos:** É um agrupamento primário de custos. Para Leone (2000,p.58) “somente podemos afirmar que um custo é direto ou indireto, quando relacionamos essas idéias ao objeto que está sendo custeado”.

Pela conceituação do autor, depreende-se que:

- Direto: É todo item de custo que é identificado naturalmente no objeto. Não é necessário o emprego de nenhum recurso, de nenhuma medida de consumo e de nenhum parâmetro (ex. - a troca de uma peça danificada de um veículo do estoque).

- Indireto: É todo o item de custo que precisar de um parâmetro ou medida para ser alocado ao objeto. Também assim podem ser considerados os custos insignificantes.

Martins (1998) também dá ênfase na classificação custos diretos e indiretos em relação ao produto, assim os classificando:

- Diretos: São os custos que podem ser diretamente apropriados aos produtos, desde que haja uma medida de consumo (quilograma, litro, materiais consumidos, embalagens, etc.).

- Indiretos: São aqueles que não oferecem condição de medida objetiva, e sua distribuição tem que ser estimada, sendo necessário o uso de rateio (aluguel, supervisão, chefias, etc.).

- **Despesas e custos fixos e variáveis:** Além de classificar os custos em diretos e indiretos, é possível classificá-los, juntamente com a despesa, ainda, em dois outros grandes grupos, segundo Crepaldi (2004).

- Fixos: São aqueles que não variam conforme o volume de produção/vendas, dentro de um determinado nível de atividade (ex. – aluguéis, seguros, publicidade e propaganda, etc.).

Possuem as seguintes características:

- O volume total é fixo dentro um determinado intervalo de produção;
 - Diminuem, unitariamente, à medida que aumenta o volume de produção; e
 - Seu controle depende de níveis superiores da alta administração.
- Variáveis: Variam proporcionalmente ao volume de produção/vendas (ex. – reparos de veículos, combustíveis, telefone, etc.).

Possuem as seguintes características:

- No total variam proporcionalmente ao nível de atividade;
 - O valor unitário permanece constante, independente do volume de produção;
 - Podem ser apropriados com precisão aos produtos; e
 - Seu controle depende de níveis inferiores da administração.
- Semi-variáveis: Segundo Leone (2000,p.74), “são aqueles que possuem uma parcela fixa e outra variável. São muito encontrados na prática (ex. – custos de manutenção, que possuem parte fixa, quando o volume de serviço é igual a zero e uma parte variável, quando há atividade)”.

Segundo Martins (1998), fixos e variáveis são uma classificação também aplicável às despesas, ao passo que diretos e indiretos são uma classificação aplicável só a custos.

- **Custo específico**: Leone (2000) define o custo específico como sendo aquele que é específico, único, de cada unidade.

2.3 Sistemas de custeio

Sistemas de custeio são os métodos utilizados para alocar os custos aos produtos. Segundo Crepaldi (2000,p.87) “O custeio representa um elemento essencial das atividades de contabilidade gerencial de uma empresa. O custo trata de estabelecer as despesas usadas por um produto, um grupo de produtos, uma atividade específica ou um conjunto de atividades da empresa.”

São vários os sistemas de custeio existentes, contudo aqui serão abordados aqueles mais utilizados ou conhecidos segundo a literatura disponível, que são o Sistema de Custeio por Absorção, o Sistema de Custeio Variável (Direto), e o Sistema ABC (Custo Baseado em Atividades), cada um com características próprias e que serão expostos adiante.

Antes de se falar sobre os sistemas de custeamento propriamente ditos, deve-se conceituar os dois sistemas básicos que são, segundo Leone (2000):

- Sistema de custeamento por ordem de produção: É o sistema que acumula e registra dados de operações de empresas que produzem ou prestam serviços sob o regime de encomenda.

- Sistema de custeamento por processo: É o sistema que acumula e registra dados de operações de empresas produzem ou prestam serviços em série, de modo contínuo, constituindo produtos ou serviços de maneira contínua e não específica no mercado.

2.3.1 Sistema de custeio por absorção

Segundo Crepaldi (2000,p.87), o custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos à produção do período. As despesas, que são os gastos não fabris, são excluídos. É o método adotado no Brasil pela legislação comercial e fiscal e, como é baseado nos princípios contábeis, é válido para a apresentação de demonstrações financeira e apuração do imposto de renda.

A principal distinção que se deve fazer neste sistema é a distinção entre custos e despesas, porque as despesas são levadas diretamente ao resultado do período, ao passo que os custos, diretos ou indiretos, serão alocados aos produtos ainda não vendidos, sendo os primeiros alocados pela apropriação direta e os indiretos por meio de critérios de rateio, sendo assim ativados na forma de produtos, sendo considerados despesa somente na venda destes.

Martins (1998), resume o esquema básico do sistema por absorção nos seguintes passos:

- **1º Passo**: Separação entre custos e despesas.
- **2º Passo**: Apropriação dos custos diretos.
- **3º Passo**: Apropriação dos custos indiretos.

O sistema por absorção pode provocar resultados distorcidos e, conseqüentemente, análises pouco confiáveis, contudo não há forma perfeita de se fazer essa distribuição, havendo, contudo, outros sistemas de custeio menos arbitrários que trazem resultados menos distorcidos, mais próximos da realidade, como se verá adiante.

Na figura a seguir, apresenta-se o fluxograma dos custos no método absorção, mostrado por Martins (1998,p.183):

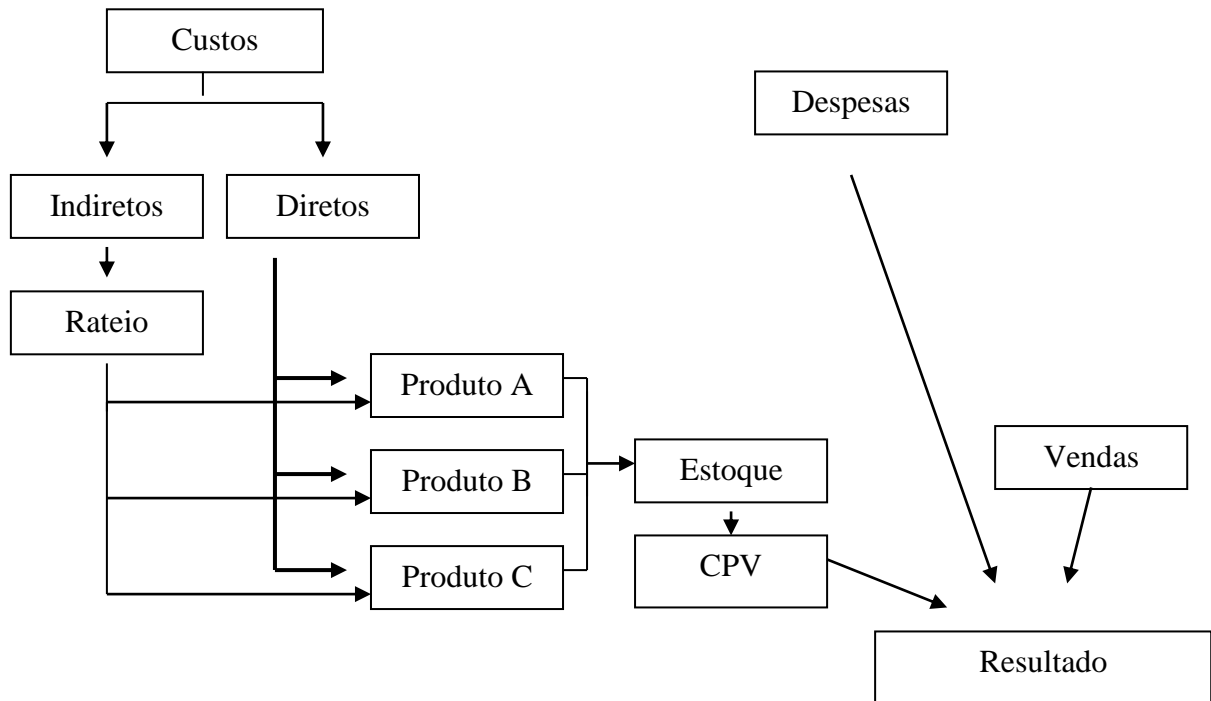


Figura 3 – Fluxograma dos custos no método absorção conforme Martins

Na figura 4 mostra-se esquema de custeio por absorção conforme Crepaldi (2004,p.137), que parece ilustrar de maneira mais detalhada o sistema:

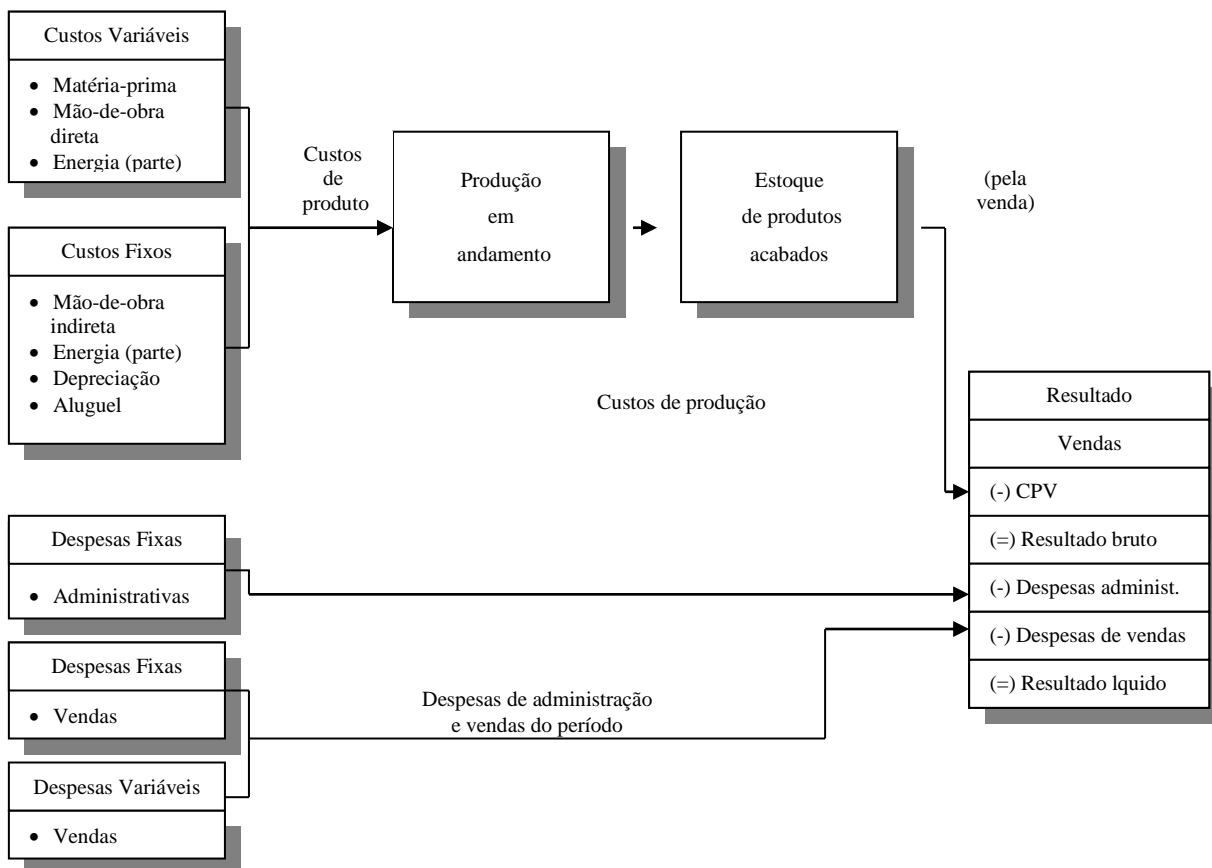


Figura 4 – O esquema de custeio por absorção de Crepaldi

Por fim, no quadro 1, apresenta-se um resumo do custeamento variável apresentado por Leone (2000), que reúne as principais características desse sistema.

Principais características do custeamento por absorção
<ul style="list-style-type: none"> • Não há a separação entre custos fixos e variáveis; • Ocorre a classificação dos custos entre diretos e indiretos; • Debita ao segmento cujo custo está sendo apurado os seus custos diretos e também os indiretos através de uma taxa de absorção; • Os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de produção; • É o critério aceito pela legislação comercial e fiscal;

Principais características do custeamento por absorção - continuação
<ul style="list-style-type: none"> • Destina-se a auxiliar a gerência no processo de determinação da rentabilidade e da avaliação patrimonial; • Como o custeamento por absorção trata dos custos diretos e indiretos de determinado segmento, sem os separar, apresenta melhor visão para o controle da absorção dos custos da capacidade ociosa.

Quadro 1 – Principais características do sistema por absorção segundo Leone

2.3.2 Sistema de custeio variável (custeio direto)

Para Martins (1998), não é de grande valia para fins gerenciais o uso de valores em que existam custos fixos apropriados, como é o caso do custeamento por absorção. Ele enumera uma série de impropriedades que, como já vimos, acabam por causar distorções nos custos de produção, o que levou ao seguinte questionamento: “por que não se deixar de apropriá-los aos produtos, tratando-os como despesas (encargos do período)?”

Surge então o Sistema de Custeio Variável (Direto), onde, conforme Martins (1998,p.216), “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, os custos variáveis”.

Um aspecto importante é colocado por Leone (2000,p.393), quando destaca que “o objetivo principal do critério é a determinação da Contribuição Marginal”. Como se viu no capítulo 2 desta revisão, contribuição marginal ou margem de contribuição é a diferença entre a receita proporcionada pelo produto, bem ou serviço e seus custos diretos e variáveis.

Crepaldi (2004,p.117) conceitua o sistema da mesma forma, usando praticamente as mesmas palavras, contudo coloca que o sistema “Fundamenta-se na separação dos gastos variáveis e gastos fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume de

produção/venda e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção/venda oscilantes dentro de certos limites.”

Para Iudícibus (1980,p.176), “A utilização do conceito puro (extremado) de custeamento direto envolve a apropriação ao produto de todos os custos variáveis e ao período de todos os custos fixos”.

Leone (2000), explica que o sistema envolve os conceitos de custo direto, razão pela qual muitos estudiosos ainda o denominam de “Custeamento Direto”, sendo esta denominação, ainda, a mais empregada.

Crepaldi (2004), destaca que esse sistema de apuração de custos depende de adequado suporte contábil, na forma de um plano de contas que separe, já no estágio do registro dos gastos, em variáveis e fixos e defende o uso do custeio variável calcado que ele evita, ou pelo menos reduz, os problemas mencionados anteriormente por Martins (1998) em relação ao custeio por absorção, que são as distorções dos custos em função das alocações dos custos fixos aos mesmos. Lembra ele, ainda, que esse sistema não atende aos princípios fundamentais da contabilidade, não sendo aceito pelo fisco, sendo sua utilização limitada a fins gerenciais.

Anderson e Rainborn (1967, apud LEONE, 2000), destaca que “uma adequada segregação e identificação dos custos gerais de fabricação entre fixos e variáveis é essencial para a validade do custeamento direto”.

No que se refere a utilização do custeio variável para fins gerenciais, Martins assim se manifesta:

Do ponto de vista decisório, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente, como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades. MARTINS (1998, p. 220).

Ele ressalta que os princípios contábeis não admitem o uso do custeio direto como base de demonstrações de resultados e de balanços, por isso ele não é reconhecido pelos contadores, auditores independentes e pelo fisco, o que, de certa forma, justifica o não uso desse custeio para tal fim, contudo, não obsta o seu uso para fins gerenciais.

Crepaldi (2004,p.127) diz que o custeio variável “é útil para a tomada de decisões administrativas ligadas à fixação de preços, decisão de compra ou fabricação, determinação

do mix de produtos e, ainda, para possibilitar a determinação imediata do comportamento dos lucros em face das oscilações de vendas”.

Na figura 5, Crepaldi (2004,p.137), apresenta o esquema que segue, que parece ilustrar de maneira mais detalhada o sistema.

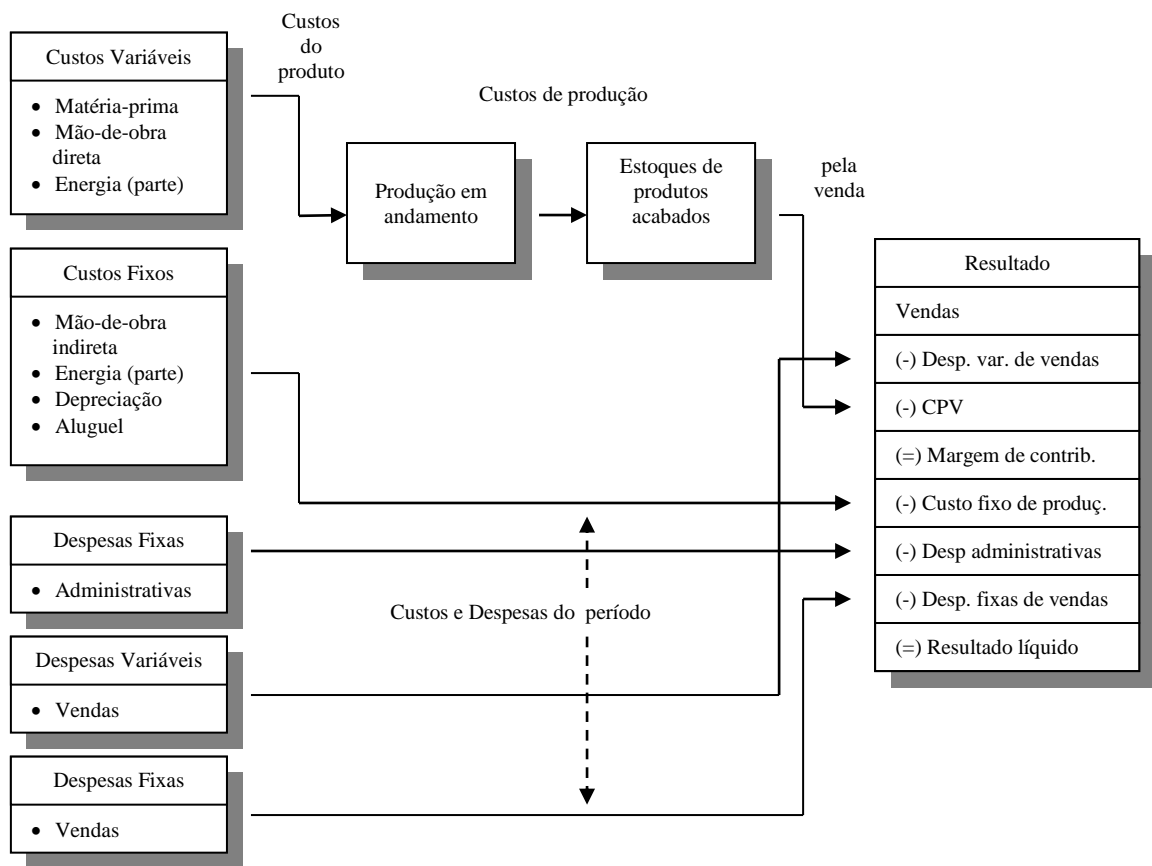


Figura 5 - Esquema de custeio variável (direto) segundo Crepaldi

Adiante, estabelece-se um paralelo entre os sistemas por absorção e variável. Neste ponto estudou-se os diversos comparativos traçados por Crepaldi (2004) e Leone (2000), uma vez que os demais autores pesquisados estabelecem poucas comparações entre os sistemas. Um paralelo entre os sistemas se reveste de extrema importância, uma vez que a adoção de um sistema de custeio por uma empresa deve se dar pelas características, pontos fortes e pontos fracos de cada um.

No que tange às características de cada sistema, escolheu-se o comparativo estabelecido por Leone (2000,p.406), por ser o mesmo mais abrangente que o estabelecido por Crepaldi (2004), como se vê no quadro 2, a seguir:

Custeio variável	Custeio por absorção
<ul style="list-style-type: none"> • Classifica os custos em fixos e variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há a preocupação por essa classificação.
<ul style="list-style-type: none"> • Classifica os custos em diretos e indiretos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Também assim classifica os custos.
Custeio variável - continuação	Custeio por absorção - continuação
<ul style="list-style-type: none"> • Debita ao segmento cujo custo está sendo apurado, apenas os custos que são diretos ao segmento e variáveis em relação ao parâmetro base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debita ao segmento cujo custo está sendo apurado os seus custos diretos e também os custos indiretos através de uma taxa de absorção.
<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de produção.
<ul style="list-style-type: none"> • Classifica os custos em fixos e variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • É um critério legal, fiscal, externo.
<ul style="list-style-type: none"> • Aparentemente sua filosofia básica contraria os princípios de contabilidade geralmente aceitos, principalmente os do “regime de competência”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparentemente sua filosofia básica não contraria os princípios de contabilidade geralmente aceitos, principalmente os do “regime de competência” .
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta a Contribuição Marginal (diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis do segmento estudado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta a Margem Operacional (diferença entre as receitas e os custos diretos e indiretos do segmento estudado).
<ul style="list-style-type: none"> • O custeamento variável destina-se a auxiliar, sobretudo, a gerência no processo de planejamento e de tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • O custeamento por absorção destina-se a auxiliar a gerência no processo de determinação da rentabilidade e de avaliação patrimonial.
<ul style="list-style-type: none"> • Como o custeamento variável trata dos custos diretos e variáveis de determinado segmento, o controle da absorção dos custos da capacidade ociosa não é bem explorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como o custeamento por absorção trata dos custos diretos e indiretos de determinado segmento, sem os separar, apresenta melhor visão para o controle da absorção dos custos da capacidade ociosa.

Quadro 2 – Comparativo entre o custeio por absorção e custeio variável (direto) segundo Leone

Leone (2000) se refere em sua obra extensamente sobre a controvérsia entre o custeamento variável e o custeamento por absorção. Segundo ele, desde 1936, quando foi escrito o primeiro artigo divulgando o custeio variável e as vantagens de seu emprego, nenhum assunto na área contábil tem gerado tanta controvérsia quanto as vantagens e desvantagens dos sistemas.

Crepaldi (2004), trata do assunto de maneira mais concisa e esquemática, apresentando os pontos positivos e negativos de ambos os sistemas.

Em relação aos pontos positivos e críticas do custeio por absorção, adotou-se a análise de Crepaldi, como se vê no quadro 3, uma vez que Leone não faz esta abordagem de maneira

direta, fazendo-a de maneira indireta quando da crítica do sistema variável, que se demonstra adiante.

Custeio por absorção
Pontos positivos
<ul style="list-style-type: none"> • Fixação de preços de venda mais reais, pois engloba todos os custos da empresa nos custos unitários dos produtos; • Baseia-se nos princípios fundamentais de contabilidade; e • Demonstra índices de liquidez mais reais.
Custeio por absorção - continuação
Críticas
<ul style="list-style-type: none"> • No Brasil, é aceito pelo fisco; • Os preços dos produtos não poderão ser comparados em bases unitárias quando houver alteração no volume de produção; • A forma de atribuição dos custos indiretos é feita por meio de rateios, o que complica e aumenta o trabalho administrativo, além de conferir um grau de subjetividade a essa atribuição; • Não oferece informações suficientes para a tomada de decisões, já que muitas das decisões se baseiam em análise separada dos custos fixos e variáveis: Não permite a análise do tipo relação Custo/Volume/Lucro; e • Dificulta o controle orçamentário e a determinação de padrões.

Quadro 3 – Pontos positivos e críticas do custeio por absorção segundo Crepaldi

Nos quadros 4 e 5, apresenta-se a abordagem de ambos os autores no que se refere às vantagens e desvantagens do custeio variável.

Custeio variável
Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Para Crepaldi (2004), os custos podem ser comparados em bases unitárias, independentes do volume de produção; • Leone (2000) explica que isso se dá por que os custos fixos, quando analisados por unidade de produto, sofrem influência do volume de produção;
<ul style="list-style-type: none"> • Para Crepaldi (2004), os custos podem ser comparados em bases unitárias, independentes do volume de produção. • Leone (2000) explica que isso se dá por que os custos fixos, quando analisados por unidade de produto, sofrem influência do volume de produção.
<ul style="list-style-type: none"> • Crepaldi (2004) coloca que o critério facilita a elaboração e o controle de orçamentos e a determinação e o controle de padrões. • Leone (2000) discorre da mesma maneira, acrescentando que o método facilita a análise do ponto de equilíbrio.
<ul style="list-style-type: none"> • Para Crepaldi (2004) o método fornece mais instrumentos de controle gerencial. • Leone (2000,p.413) comenta que “todos reconhecem as vantagens do custeamento variável quando empregado na contabilidade gerencial, produzindo informações para a tomada de decisões e planejamento no âmbito interno da administração”, principalmente pela ênfase dada às relações custo-colume-lucro, tão necessárias às finalidades de planejamento e decisão.
<ul style="list-style-type: none"> • Leone (2000) coloca, por fim, que o custeamento variável tem estreita relação com os custos desembolsáveis, ou seja, aqueles que passam por caixa, fazendo com que os resultados sejam melhor compreendidos pelos executivos no processo de tomada de decisão.

Quadro 4 – Vantagens do custeio variável (direto) segundo Crepaldi e Leone

CUSTEIO VARIÁVEL
Desvantagens e respostas
<ul style="list-style-type: none"> • Fere o princípio contábil da confrontação das receitas com os custos que contribuem para sua obtenção. Por exemplo: Na demanda sazonal, quando são produzidos os bens, são apurados prejuízos e lucros quando os bens são vendidos. Para Crepaldi (2004), uma vez que os custos fixos não são considerados despesas do período em que incorreram e, portanto, não correspondem à obtenção de uma receita específica, o custeio variável não atenta contra o princípio da confrontação. Leone (2000,p.413), fala da posição dos contadores e auditores norte-americanos: “A omissão de qualquer elemento do custo de fabricação não é aceitável.”.
CUSTEIO VARIÁVEL
Desvantagens e respostas - continuação
<ul style="list-style-type: none"> • Não considera os custos fixos na determinação do preço de venda. Segundo Crepaldi (2004), os custos fixos devem receber o mesmo tratamento das demais despesas do período na determinação do preço de venda. • Pode prejudicar a análise por parte de credores no que se refere aos índices de liquidez e Capital Circulante Líquido. Segundo Crepaldi (2004), alguns itens dos balanços não refletem valores econômicos (estoques), portanto basta restringir sua utilização para efeito de análise. Assim, na análise de crédito de curto prazo, deve-se avaliar os estoques pelo valor de mercado e não a custos históricos. Já na análise de crédito de longo prazo, deve-se avaliar a efetiva potencialidade de lucro. • Os custos fixos não são completamente fixos e tampouco os variáveis são completamente variáveis. Para Crepaldi (2004), existem vários métodos que permitem uma melhor segregação dos custos, sendo recomendáveis aqueles que utilizam técnicas matemáticas e estatísticas por serem menos arbitrários. • No Brasil não é aceito pelo fisco nem por auditorias externas de empresas com capital aberto. Crepaldi (2004) argumenta que mesmo que os resultados não seja aceitos pelo fisco, os mesmos podem ser ajustados ao final do período, atendendo assim as exigências fiscais.

Quadro 5 - Desvantagens e respostas do custeio variável (direto) segundo Crepaldi e Leone

Evidentemente, existem outros pontos de controvérsia entre os dois métodos de custeio, contudo aqui se enumerou aqueles julgados mais relevantes a serem considerados num processo de tomada de decisão de qual método utilizar no desenvolvimento do trabalho que se propõe. Certamente, a análise mais aprofundada de qualquer dos métodos, por si só, seria material suficiente para uma monografia ou dissertação, dada a complexidade e extensão do assunto.

2.3.3 Sistema de custeio baseado em atividades (ABC)

Segundo Martins (1998) o sistema ABC é um sistema de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. A diferença fundamental entre o ABC e os demais métodos está no tratamento dados aos custos indiretos. Pode também ser aplicado aos custos diretos, contudo os resultados se assemelham aos demais métodos de custeio.

Crepaldi (2004) conceitua assim o método: “É um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas da empresa. Baseia-se na premissa de que são as atividades, e não os produtos que provocam o consumo de recursos, e estas atividades, conforme são requeridas, é que formarão os custos dos produtos.” Para o autor, ainda, o ABC leva em consideração, no cálculo do gastos unitários, tanto os custos diretos quanto os indiretos e, em alguns casos, as despesas, se tornando numa das mais poderosas ferramentas gerenciais dos últimos anos, com capacidade de cortar desperdícios, melhorar serviços, avaliar iniciativas, impulsionar a melhora contínua e calcular com adequada precisão, os custos dos produtos.

Para ele, o ABC não é um sistema de acumulação de custo para fins contábeis, é um sistema que busca rastrear os gastos através de suas atividades mais relevantes e destas para os produtos ou serviços. Cada atividade descreve o que a empresa faz e quanto de recursos ela utiliza para fabricar seus produtos.

As etapas do Sistema ABC, segundo Martins (1998) são:

- **Identificação das atividades relevantes:**

Uma atividade é composta por um conjunto de tarefas e é necessária para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas, como se mostra no quadro 6.

Departamentos	Atividades
• Compras	- Comprar materiais - Desenvolver fornecedores
• Almoxarifado	- Receber Materiais - Movimentar materiais
• Adm. Produção	- Programar produção - Controlar produção
• Corte e Costura	- Cortar - Costurar
• Acabamento	- Acabar - Despachar produtos

Quadro 6 – Identificação das atividades relevantes do sistema ABC conforme exemplo de Martins

- **Atribuição de custos às atividades:**

O custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para seu desempenho, como salários, aluguel, telefone, passagens, hotel, etc.

- **Identificação e seleção dos direcionadores de custos:**

Direcionador de custos é o fator que determina a ocorrência de uma atividade, identificando a maneira como as atividades consomem os recursos. Demonstra a relação entre

os recursos gastos e as atividades. É por meio deles que os custos advindos do consumo de recursos, vão sendo agregados às atividades.

- **Atribuindo custos às atividades:**

Utilizando-se os direcionadores de recursos escolhidos, os custos (recursos) alocados para cada departamento são atribuídos às suas respectivas atividades. É o que exemplifica Martins (1998) no Quadro 7 a seguir:

Departamentos	Atividades
• Compras	- Comprar materiais - Desenvolver fornecedores
• Almoxarifado	- Receber Materiais - Movimentar materiais
• Adm. Produção	- Programar produção - Controlar produção
• Corte e Costura	- Cortar - Costurar
• Acabamento	- Acabar - Despachar produtos

Quadro 7 – Atribuindo custos às atividades conforme exemplo de Martins

- **Atribuindo custos das atividades aos produtos:**

Com os direcionadores de atividades escolhidos teríamos então:

Departamentos	Atividades	Direcionadores de atividades
• Compras	- Comprar materiais - Desenvolver fornecedores	- nº de pedidos - nº de fornecedores
• Almoxarifado	- Receber Materiais - Movimentar materiais	- nº de recebimentos - nº de requisições
• Adm. Produção	- Programar produção - Controlar produção	- nº de produtos - nº de lotes
• Corte e Costura	- Cortar - Costurar	- tempo de corte - tempo de costura
• Acabamento	- Acabar - Despachar produtos	- tempo de acabamento - apontamento de tempo

Quadro 8 – Atribuindo custos das atividades aos produtos conforme exemplo de Martins

Verifica-se então, a quantidade de direcionadores para cada produto, faltando assim, apenas calcular o custo de produto através da seguinte sequência:

$$1^{\circ) \quad \text{Custo unitário do direcionador} = \frac{\text{Custo da atividade}}{\text{n}^{\circ} \text{ total de direcionadores}}$$

$$2^{\circ) \quad \text{Custo da atividade atribuído ao produto} = \text{Custo unit. do direcionador} \times \text{n}^{\circ} \text{ de direcionad. do produto}$$

$$3^{\circ) \quad \text{Custo da atividade por unidade do produto} = \frac{\text{Custo da atividade atribuído ao produto}}{\text{Quantidade produzida}}$$

Concluindo, apresenta-se as vantagens e desvantagens do método, segundo Martins (1998), em relação aos demais métodos de custeio.

Vantagens:

- Apresenta menor distorção no custo final do produto;
- Utiliza o mínimo de arbitrariedade na distribuição do custos indiretos;
- Apresenta melhor visualização dos custos;
- É uma excelente ferramenta de administração de custos, eliminando ou reduzindo os custos de atividades que não agregam valor ao produto; e
- Pode ser utilizado para melhorar, reestruturar e eliminar atividades no processo.

Desvantagens:

- Não é aplicável em empresas muito recentes;
- Exige acompanhamento constante dos gestores e administradores;
- É bastante burocrático; e
- É um sistema caro e dispendioso, exigindo profissionais mais qualificados.

Apresentou-se aqui, de maneira sucinta, a sistemática básica do método ABC. Segundo Martins (1998), é incorreto dizer que um método, por definição, é melhor que outro. De fato, uns são melhores em determinadas circunstâncias, outros se comportam melhor noutras situações ou utilizações. O Interessante seria que a empresa tivesse sempre um sistema flexível o suficiente para o fornecimento de todas as informações necessárias.

Para Martins, essas informações seriam:

1. Margem de Contribuição de cada produto (custeio variável);
2. Custo de produção de cada produto (custeio por absorção, de preferência com o rateio dos custos indiretos de fabricação pelo ABC – muito mais detalhado, analítico e com menor número de possíveis erros do que o tradicional rateio por departamentos); e
3. Soma de custo global (custos e despesas) de cada produto (ABC completo).
(MARTINS, 1998,p.315)

Mas nem sempre isso é possível, por isso é necessário analisar e escolher a melhor alternativa disponível suportável pela empresa, pois todas têm seus méritos. Se um dos métodos fosse perfeito em todos os aspectos, certamente os demais métodos já não seriam mais usados e estudados.

2.4 Implantação de sistemas de custos

As empresas competem num cenário globalizado em que uma adequada gestão de custos assume papel decisivo na manutenção da operacionalidade e lucratividade da empresa, sendo os fatores determinantes de sua sobrevivência.

Para ser bem-sucedida nesse aspecto, a empresa deve implantar em seu ambiente operacional uma tecnologia de gestão compatível com as suas necessidades gerenciais de controle dos elementos que compõem seus produtos, de avaliação dos resultados, de análise de margens de contribuição, de tomada de decisões de mudanças em processos de produção, de análise dos benefícios da utilização de tecnologias avançadas de produção e de apoio ao planejamento estratégico da organização. (POMPERMAYER, 1999, p. 21)

Segundo Brinson (1996), a convivência das empresas nesse novo ambiente pode ser traduzida por uma forte pressão pela busca de vantagem competitiva, o que intensifica a necessidade e a importância do uso de uma tecnologia de mensuração e gestão de custos capaz de fornecer respostas confiáveis às seguintes questões:

1. Quais são os custos e lucros influenciáveis (e claramente identificados) para as principais linhas de produtos e clientes?
2. Quais são os padrões de comportamento de custo de cada atividade incluindo sua capacidade, e qual a variação de volume permitida sem alteração de custos?
3. Quanto representa o desperdício (não agrega valor) no custo, e quais são as melhores práticas para uma atividade?
4. Como variam os custos indiretos em função das mudanças do negócio?
5. Quais custos são evitados se o volume decresce?
6. Como a estrutura atual de custos, a utilização da capacidade e a tendência do desempenho não financeiro se comparam com aquelas dos concorrentes?

7. Como menores custos podem ser planejados nos produtos novos e nos existentes?

Para Leone (2000), a implantação de um sistema de custos requer algumas providências básicas, uma abordagem técnica e definição das relações humanas e não terá sucesso se não contar com o apoio da alta administração, uma vez que o sistema de custos não gera, ele mesmo, os dados de que precisa. Esses dados são gerados por outros sistemas e a alta administração deverá oferecer aos implantadores ou consultores as orientações básicas quantos aos meios e fins dos sistemas de custos.

2.4.1 Fatores comportamentais

Conforme Martins, assim como se depreende da visão de outros autores estudados, sempre existirão problemas de resistência das pessoas, principalmente quando são solicitados diversos dados delas, como se vê:

A primeira reação é a da sensação de estar sendo iniciada uma era de controle, e toda pessoa que trabalhou sem sentir formalmente es “fiscalização” tem uma natural predisposição contrária. Pessoas que sempre sentiram ser de confiança da Administração podem passar a achar que perderem, pelo menos parcialmente, essa condição. (MARTINS, 1998, p.377)

Leone (2000) entende que o consultor (ou implantador, ou especialista de custos), na tarefa de implantação, não pode entrar em conflito com as reações humanas que lhe são desfavoráveis, pelo contrário, deverá somar essas forças a seus esforços, envolvendo os futuros usuários do sistema no processo de implantação.

Quando são contratadas pessoas de fora da empresa para conduzir a implantação, o cuidado deve ser ainda maior, segundo Martins (1998), já que podem ser taxadas de intrusas que vieram acabar com a paz reinante. Para uma melhor aceitação, segundo Leone (2000), deve preparar uma equipe que combine a ação do consultor externo com a ação de interessados de dentro da empresa.

2.4.2 Fatores técnicos

Para Martins (1998), o sistema de custos não funcionará numa empresa mal organizada, sendo de vital importância o trabalho de coleta de dados, que é desenvolvido por outros sistemas internos, devendo o contador de custos, articulado com o homem de O & M, planejar a busca e o fluxo desses dados para dentro do sistema de custos. As próprias

informações gerenciais de custos servirão para eventuais correções dos dados primários recebidos das fontes, gerando um alerta para o chefe do setor que forneceu a informação errada para que se preocupe com a melhor organização interna de seu setor, garantindo, a partir daí, informações corretas. Assim o sistema, que se auto-ajustou, estará funcionando corretamente dentro de determinado intervalo de tempo.

Outro aspecto, segundo Leone (2000), que é um dos primeiros passos para a adequada projeção de um sistema de custos e sua conseqüente implantação, é a familiarização dos consultores com todos os processos operacionais da empresa e seus principais problemas.

Outro fator técnico a ser levado em consideração é o custo do sistema e seu benefício. segundo Martins (1998), é necessário pesar o que se gasta para implantar e fazer funcionar um sistema e a capacidade de ele gerar informações úteis, pois a informação é muito cara, porque demanda tempo, recursos financeiros, pessoas, equipamentos, etc. Há que se medir a necessidade da implantação de todo um sistema de custos quando, algumas vezes, o problema se resume a um determinado setor ou produto.

Para Leone (2000,p.451), “temos sempre que levar em conta que os sistemas podem ser instalados parcialmente, envolvendo apenas uma ou mais fases ou aspectos do problema geral”. Muitas empresas de consultoria armam sistemas mais sofisticados para o controle dos custos mais relevantes, até mesmo deixando de lado os fatores menos significativos.

2.4.3 Aspectos contábeis

O controle, em um sistema de custos, segundo Leone (2000), é exercido por meio de relatórios, sendo uma das maiores preocupações do consultor definir sua abrangência, periodicidade e destinação. Para projetar esses relatórios, é necessário a utilização de diversas técnicas que são de domínio do responsável de O&M, devendo ele assumir essa tarefa.

Os custos, segundo ele, deverão ser definidos com precisão, devendo ser usados conceitos de entendimento uniformes tanto pelo consultor quanto pelos usuários, que, muitas vezes, pouco conhecem a contabilidade de custos. Além disso, os relatórios devem distinguir entre custos não-controláveis e os custos que o usuário pode e deve controlar. Para Leone (2000,p.455) “os relatórios de custos devem ser relacionados a parâmetros, a unidades de mensuração que definirão as metas, os objetivos e os orçamentos dos objetos cujos custos serão apurados e controlados”.

Destaca, ainda, que o contador de custos deverá estar atento a todos os modelos e instrumentos de gerência e acompanhamentos que possam facilitar o controle das perdas, dos

estragos, dos defeitos e dos desperdícios. O desperdício está diretamente ligado à produtividade, devendo o contador de custos, ser o especialista que se preocupa com a maior produtividade, não só pela pesquisa de novos modelos operacionais, como também pela busca de novos métodos que evitem o desperdício.

2.4.4 Aplicação de técnicas de O&M

O contador de custos deverá, para Leone (2000), se esforçar para produzir um sistema integrado a outros sistemas de informações, visando a redução de custos e tempo e a uniformização de procedimentos, contando, assim, com um número maior de participantes não ligados diretamente à contabilidade. Os sistemas de custos, de orçamento, de contabilidade, de controle financeiro deverão estar integrados de forma a compartilhar o uso dos dados e das informações, o que hoje está bastante facilitado pelo processamento eletrônico de dados.

Discorre ainda, o autor, sobre a dificuldade de explicar aos administradores, dirigentes e executivos, porque a diferença entre o lucro econômico, financeiro e contábil, quando não há preocupação com a integração. É necessário que todos aqueles entendam e aceitem as informações geradas, para que nelas possam apoiar suas decisões.

Ele ressalta que o analista de O&M deverá levantar os dados físicos necessários para a implantação prática do sistema, para que se possa dimensionar tempo e recursos. Esses dados terão grande utilidade para o contador de custos, quando este estiver preparando a análise dos custos mais significativos e precisar determinar os parâmetros para medir as variabilidades dos diversos itens de custos.

Outra providência do homem de O&M, explica o autor, é implantar uma auditoria periódica do sistema de custos, com o fim de recolher as informações de feed-back, verificar se as rotinas estabelecidas estão sendo rigorosamente cumpridas e realizar o estudo periódicos dos relatórios gerados pelo sistema, para que seja verificada a sua consistência, utilidade e necessidade de reformulação. A constante auditoria do sistema é vital para manter os sistemas atualizados, sempre gerando informações úteis e confiáveis.

Todo o trabalho de reformulação ou implantação de custos deve ser cauteloso e gradativo, tendo em vista as reações contrárias, bem como o próprio custo de implantação.

Também todo o trabalho de reformulação de sistemas deve ser paulatino e deve ser desenvolvido paralelamente ao sistema atual, até que os novos procedimentos tenham sido totalmente ajustados e absorvidos pelos funcionários.

2.4.5 Etapas para projeção e implantação de sistemas de custos

Leone (2000, p.456) apresenta um roteiro básico que mostra as etapas que, segundo ele, devem ser seguidas na projeção e na implantação de sistemas de custos de uma empresa:

1. Levantamento da organização, separando os componentes em operacionais e administrativos, definindo a autoridade, a natureza, o alcance e as limitações das atividades, bem como as responsabilidades de cada componente;

2. Definição dos parâmetros e unidades de mensuração que possam medir o volume da atividade de cada um dos componentes organizacionais estabelecidos no item 1.;

3. Analisar o comportamento dos custos e despesas de cada componente diante das bases de volume determinadas no item 2;

4. Familiarização com o plano de investimentos, expansão, reorganização e remanejamento das máquinas, equipamentos e departamentos;

5. Analisar e reformular, se necessário, parte do sistema de materiais para que o sistema de custos a ser criado ou reorganizado possa nele se integrar;

6. Analisar e reformular, se necessário, o sistema de mão-de-obra, integrando-o com o nosso sistema de custos;

7. Estudar os modelos de contabilidade já em uso na empresa com a finalidade de integrá-los ao sistema de custos;

8. Analisar o sistema de controle patrimonial e o plano de investimentos permanentes;

9. O sistema de planejamento, principalmente o orçamento da empresa, deve ser integrado ao sistema de custos;

10. Em contato com os usuários interessados, projetar as informações desejadas e que deverão ser produzidas pelo sistema de custos;

11. Projetar os relatórios, contando, principalmente nesta fase, com o analista de O&M; e

12. Desenvolver o sistema de custos adequado às condições da empresa. O sistema de custos será o conjunto de registros, de livros, de equipamentos, de recursos humanos, de operações e de critérios que deverá colher, acumular, organizar, analisar e interpretar os dados e transformá-los em informações úteis.

2.5 Margem de contribuição

Segundo Martins (1998), a alocação dos custos fixos é uma prática problemática da contabilidade de custos, tendo em vista que são totalmente dependentes dos produtos e do volumes, fazendo com que o valor unitário dependa diretamente da quantidade elaborada e, ainda, do critério de rateio adotado, cuja escolha resultará em diferentes valores unitários.

Para melhor explicar o conceito de margem de contribuição, utiliza-se o exemplo apresentado por Martins (1998,p.195) conforme o quadro a seguir:

Produto	Custo Direto Variável (R\$)	Custo Indireto Variável (R\$)	Custo Indireto Fixo (R\$)	Custo Total (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Lucro (R\$)
L	700,00	80,00	317,00	1.097,00	1.550,00	453,00
M	1.000,00	100,00	396,00	1.496,00	2.000,00	504,00
N	750,00	90,00	317,00	1.157,00	1.700,00	543,00

Quadro 9 – Dados do exemplo de margem de contribuição de Martins

O produto “L” traz à empresa uma receita de R\$ 1.550,00/un. e um custo variável de R\$ 780,00/un. O custo fixo que se quer imputar ao produto existirá independentemente de sua produção e venda. Qual a validade então de imputar no custo total do produto uma parcela do custo fixo se essa parcela dependerá da quantidade de produto e da forma de rateio e não de cada unidade em sí?

Surge assim o conceito de margem de contribuição por unidade, que, segundo Martins (1998, p. 195), “é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”.

Leone (2000,p.380), conceitua de forma semelhante a margem de contribuição, quando escreve: “é a diferença entre as receitas e os custos diretos e variáveis identificados a um produto, linha de produtos, serviços, processos, segmentos, enfim, a cada um dos objetos em que se pode dividir a atividade de uma empresa”.

Agregando-se o conceito de margem de contribuição ao exemplo anteriormente citado teríamos o seguinte quadro:

Produto	Custo Direto Variável (R\$)	Custo Indireto Variável (R\$)	Custo Variável Total (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Margem de Contribuição (R\$)
---------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------	----------------------	------------------------------

L	700,00	80,00	780,00	1.550,00	770,00
M	1.000,00	100,00	1.100,00	2.000,00	900,00
N	750,00	90,00	840,00	1.700,00	860,00

Quadro 10 – Cálculo da margem de contribuição conforme exemplo de Martins

Nota-se assim, tomando-se como exemplo o produto L, que a diferença entre a receita gerada pelo produto e seu custo variável gerou uma margem de contribuição unitária de R\$ 770,00. Para se chegar à margem de contribuição total basta multiplicar esse valor pelas quantidades vendidas. Por fim, para se chegar ao lucro total, bastaria abater da soma das margens de contribuição de cada tipo de produto, a soma dos custos fixos.

Assim, conforme Crepaldi (2004,p.129), “a Margem de Contribuição é a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá (daí o seu nome), para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro”.

Segundo Martins (1998,p.197), pode-se então, com base no que se viu até aqui, apresentar o resultado da seguinte forma no quadro 11:

	<i>Produto "L"</i>	<i>Produto "M"</i>	<i>Produto "N"</i>	<i>Total</i>
Vendas	3.100.000,00	5.200.000,00	4.250.000,00	12.550.000,00
(-) Custo Variável dos Produtos Vendidos	(1.560.000,00)	(2.860.000,00)	(2.100.000,00)	(6.520.000,00)
(=) Margem de Contribuição	1.540.000,00	2.340.000,00	2.150.000,00	6.030.000,00
(-) Custos Fixos				(2.455.000,00)
(=) Resultado				3.575.000,00

Quadro 11 – Resultado do período com base na margem de contribuição conforme exemplo de Martins

Como se pode notar nos quadros 10 e 11, o produto “M” não apresentou o maior lucro, contudo, o mais importante, apresentou a maior margem de contribuição, ou seja, a maior diferença entre receita e custo variável. Portanto, numa eventual tomada de decisão, o produto que deve ter sua venda incentivada é o produto “M”.

Para Crepaldi (2004) a análise da margem de contribuição é importante instrumento que os gerentes usam para avaliações e tomadas de decisões como:

- Decidir se deve diminuir ou expandir uma linha de produção;
- Avaliar alternativas de produção, promoções, etc.;
- Decidir sobre estratégias de preço, produtos e serviços;
- Avaliação do desempenho; e
- Aceitação de encomendas, etc.

Martins (1998) acrescenta que a margem de contribuição tem a faculdade de tornar mais visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito. Os custos fixos podem provocar distorções e dificuldades na análise de custos para fins de decisões, daí a vantagem de se utilizar a margem de contribuição. Viu-se também que o conceito é mais amplo já que engloba a diferença entre a receita e a soma dos custos e despesas variáveis, e não apenas entre receita e custo variável.

Contudo, estudou-se a margem de contribuição, até aqui, sem levar em conta fatores limitadores ao aumento de produção, troca de produtos, etc. Ao se pensar em aumentar a produção de um produto não se pode apenas levar em conta, segundo Martins (1998), apenas sua maior margem de contribuição, é necessário avaliar se a empresa possui capacidade produtiva ociosa, se há matéria-prima disponível para produzir, se há potencial de maior absorção desse produto no mercado, se é viável retirar ou diminuir a produção e venda de outro produto de menor margem de contribuição por outro de maior margem.

Assim, conclui Martins (1998), quando não houver limitação na capacidade produtiva, mais rentável é o produto que apresenta a maior margem de contribuição por unidade. Quando existir algum fator de limitação, mais rentável será o produto que tiver maior margem de contribuição pelo fator de limitação da capacidade produtiva.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Histórico

A empresa Mais Auto Comércio de Veículos Ltda., na qual foi desenvolvido o presente estudo de caso, deu início às suas atividades comerciais no dia 08 de setembro de 2003, instalando-se na rua Serafim Valandro, nº 1.790, em Santa Maria, RS, onde ainda está sediada, tendo como objeto a revenda de veículos usados e a prestação de serviço de intermediação da venda de veículos de terceiros.

Na área de pessoal a empresa conta com, além de seus dois sócios proprietários, três funcionários. Ambos os sócios atuam igualmente na gestão administrativa e financeira do negócio, assim como na área comercial. Dois funcionários têm como principais incumbências o atendimento aos clientes e auxiliar na administração do estoque, responsabilizando-se pelas atividades de manutenção, reparos, revisões, limpeza e documentação dos veículos. Um terceiro funcionário tem como atribuição a limpeza e o embelezamento dos veículos em estoque, assim como também a manutenção e a limpeza das instalações da empresa.

3.2 Metodologia

Para Lakatos e Marconi (2001,p.163), “tanto os métodos quanto às técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que queira se confirmar, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato”. Complementa, ainda, que nas investigações jamais é usado apenas um método, mas a combinação de todos que forem apropriados e necessários.

Assim, na execução do presente trabalho, foram utilizados os métodos de abordagem exploratório, descritivo e explicativo, com o fim de melhor caracterizar a estrutura de custos

da empresa e de identificar os fenômenos ocorridos, relacionando-os à incorrência de custos e despesas e aos fatos relacionados ao esforço de obtenção das receitas.

Os métodos são abordados por Boaventura (2004), que se refere às pesquisas descritivas como as que identificam as características de determinada população ou fenômeno. Para o autor, as pesquisas exploratórias visam uma maior familiaridade com o problema com o fim de torná-lo mais claro e explícito e as pesquisas explicativas objetivam melhor identificar os fatores que interferem ou condicionam a ocorrência dos fenômenos.

O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, uma vez que o trabalho de pesquisa foi desenvolvido em um caso concreto, ou seja, diretamente relacionado à empresa. Para Boaventura (2004), o método de estudo de caso surgiu da necessidade de se colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos, em resumo, é a aplicação das teorias aos casos concretos.

O desenvolvimento do teve início com uma revisão bibliográfica, com a finalidade de dar fundamentação teórica ao mesmo.

Na seqüência, foi procedida a coleta de dados na sede da empresa, relativos à custos, despesas, receitas e rotinas gerais da empresa, dos exercícios de 2005, utilizando-se as técnicas professadas por Lakatos e Marconi (2001): Coleta documental, observação e entrevista;

Compilados os dados coletados, passou-se à classificação e separação dos gastos da empresa em custos e despesas fixos e variáveis, sendo possível, assim, efetuar-se a escolha do sistema de custos utilizado. Na etapa seguinte criou-se, em programa Microsoft Excel, o sistema de apuração, controle e análise de custos que se propõe, o que foi precedido pela determinação dos controles interno necessários.

Para validar o sistema foi efetuado um teste prático na empresa, donde puderam ser extraídas observações em relação ao seu bom funcionamento e sua real utilidade na gestão financeira. Ainda, para fins de validação, foi aplicado um questionário aos diretores da empresa.

Por fim, a conclusão, que, segundo Lakatos e Marconi (2001,p.171), “Em termos formais, é uma exposição factual sobre o que foi investigado, analisado, interpretado; é uma síntese comentada das idéias essenciais e dos principais resultados obtidos, explicitados com precisão e clareza”.

3.3 Desenvolvimento

3.3.1 Apuração e classificação dos custos e despesas

O objetivo precípua do presente trabalho é determinar um modelo básico de controle gerencial de custos que viabilize a geração de informações relevantes e tempestivas a serem utilizadas no planejamento e no processo decisório da empresa. A construção do sistema que ora se propõe passa, primeiramente, por um de seus processos mais importantes, a classificação dos gastos em dois grandes grupos: custos e despesas, ambos subdivididos em fixos e variáveis.

Ressalta-se que a classificação desses gastos deve ser realizada de forma criteriosa, uma vez que a separação equivocada destes pode acarretar distorções importantes nos valores dos custos e das despesas, prejudicando sobremaneira a qualidade e, por conseguinte, a utilidade das informações geradas.

Assim, seguindo os conceitos amplamente discutidos na fundamentação teórica deste trabalho e tomando-se por base os custos e despesas detectadas na fase de coleta de dados na empresa em estudo, sintetiza-se a seguir, sem a pretensão de esgotá-la, a classificação que deve assumir cada gasto incorrido por ocasião da separação destes por parte da empresa:

a) **Custos fixos:** Neste grupo, são classificados os gastos que só podem ser imputados aos veículos através da utilização de um método de rateio e que não variam conforme o volume de vendas, dentro de um determinado nível de atividade. Observa-se que não se detectou esse tipo de gasto na empresa no período pesquisado (exercício de 2005);

b) **Custos variáveis:** Neste grupo, são classificados os gastos aplicados diretamente nos veículos para venda, passíveis de serem individualizados sem a utilização de um método de rateio e que possuam valores distintos para cada veículo.

c) **Despesas fixas:** Neste grupo, são classificados os gastos da área administrativa e de vendas que não variam conforme o volume de vendas.

d) **Despesas variáveis:** Neste grupo, são classificados os gastos da área administrativa e de vendas que variam proporcionalmente ao volume de vendas e podem ser facilmente alocados aos veículos.

3.3.1.1 CLASSIFICAÇÃO DOS GASTOS ENCONTRADOS NA EMPRESA

a) **Custos fixos**

- Salário e encargos sociais e trabalhistas do lavador de carros, se este tiver exclusivamente essa função;

b) Custos variáveis

- Combustíveis e lubrificantes;
- Serviços de reparos e manutenção;
- Peças e acessórios aplicados nos reparos;
- Serviços de polimento e lavagem realizados por terceiros;
- Documentos, multas, IPVA, transferências, taxas, licenciamentos;
- Taxas e emolumentos cartorários;
- Anúncios publicitários individuais;
- Pedágios, passagens aéreas e terrestres, hospedagem, alimentação, táxi e outros gastos de viagem;

- Tarifas bancárias e encargos financeiros;
- Seguros;
- Motoristas; e
- Fretes.

c) Despesas fixas

- Combustíveis e lubrificantes dos veículos de serviço;
- Serviços de reparos e manutenção de máquinas, equipamentos, instalações e veículos de serviço;

- Peças e acessórios aplicados nesses reparos;
- Serviços de limpeza, segurança e assessoria técnica;
- Documentos, multas, IPVA, transferências, taxas, licenciamentos dos veículos de serviço;

- Taxas e emolumentos cartorários não ligados aos veículos;
- Publicidade e propaganda;
- Pedágios, passagens aéreas e terrestres, hospedagem, alimentação, táxi e outros gastos de viagem não relacionados aos veículos à venda;

- Tarifas bancárias e encargos financeiros não relacionados aos veículos à venda;
- Seguro patrimonial;
- Material de consumo, higiene, limpeza e de expediente;
- Assinaturas de jornais, revistas e sítios de veículos;
- Água, energia elétrica, telefone, aluguéis, internet;

- Brindes, chaveiros, adesivos e outros materiais publicitários;
- Salários e encargos sociais e trabalhistas;
- Pró-labore;
- Tributos incidentes sobre comissões recebidas (IRPJ e CSLL sobre comissões e ISSQN);
- Alvarás;
- Honorários;
- Feiras e eventos; e
- Depreciações dos investimentos em sinalização gráfica, placas, etc.

d) **Despesas variáveis**

- Tributos incidentes sobre a venda (PIS, Cofins, IRPJ, CSLL e ICMS).

A ocorrência de gastos aqui não relacionados não obsta a sua classificação, bastando, para fazê-la, seguir os esclarecimentos até aqui colocados e até mesmo, quando for adequado, por analogia, seguindo as similitudes de características com outros gastos já ocorridos no processo operacional da empresa.

Classificados os gastos conforme a relação e os critérios apresentados, fica dado o primeiro passo para a determinação do modelo de apuração, registro e controle de custos, que, na seqüência do trabalho, se pretende construir, restando, por fim, destacar que esta etapa é de suma importância para o bom andamento e funcionamento de todo processo, devendo ser observado o máximo de rigor na classificação e no registro dos gastos por parte de todos os colaboradores, funcionários e diretores, evitando-se assim, a geração de informações distorcidas e pouco confiáveis que poderão acarretar decisões equivocadas quanto a planejamento, administração do negócio e, principalmente, formação do preço de venda, o que, a médio e longo prazos, podem comprometer sobremaneira a sobrevivência da empresa.

3.3.2 Escolha do sistema de custeio

A escolha do sistema de custeio adequado a ser utilizado na apuração dos custos assume importância fundamental para o sistema de informações gerenciais da empresa. A eleição de um sistema de custos inadequado às características da empresa e incompatíveis com seus próprios gastos, certamente gerará informações distorcidas para o uso no planejamento e no processo decisório, fragilizando a gestão financeira e colocando em risco a sobrevivência da empresa.

Estudando-se as características da empresa, viu-se que se trata de uma empresa de pequeno porte, com reduzido número de empregados (03) e, importante, que não possui custos fixos a apropriar aos seus produtos, ou seja, os gastos fixos são todos relativos a despesas administrativas ou de vendas.

Com esse perfil básico, e levando-se em consideração as características, vantagens e desvantagens dos sistemas de custeio estudados, optou-se pela construção de um modelo baseado no sistema de custeio variável, que, embora não seja um sistema aceito para fins contábeis e fiscais, é o mais indicado para fins de acompanhamento gerencial.

Outro fator relevante para a escolha desse sistema é o fato de ser o único capaz de fornecer o ganho marginal ou margem de contribuição, importante ferramenta gerencial que será detalhadamente estudada no decorrer do trabalho.

Ainda, é um sistema de apuração de custos relativamente simples, podendo ser bem acompanhado e controlado pelos próprios administradores ou por funcionários por eles designados.

O sistema de custeio variável tem como premissa básica a separação entre gastos variáveis e gastos fixos, surgindo aí preocupação antes mencionada no rigor e critério com que se deve separar os gastos em fixos e variáveis.

No que se refere à utilização do custeio variável para fins gerenciais, é apropriado resgatar o que preconiza Martins sobre o uso do método para esse fim:

Do ponto de vista decisório, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente, como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades. (MARTINS, 1998, p. 220).

Não restam dúvidas, portanto, de que o método de custeamento escolhido é o que melhor se adapta às peculiaridades da empresa e ao ramo em que esta atua, permitindo a apuração e o controle dos custos de forma a gerar informações tempestivas e relevantes para o processo decisório.

Assim, o sistema de registro e controle de custos que se construiu tem por modelo o esquema da figura 7 que segue, adaptado pelo autor para a empresa a partir do esquema de Crepaldi (2004,p.137):

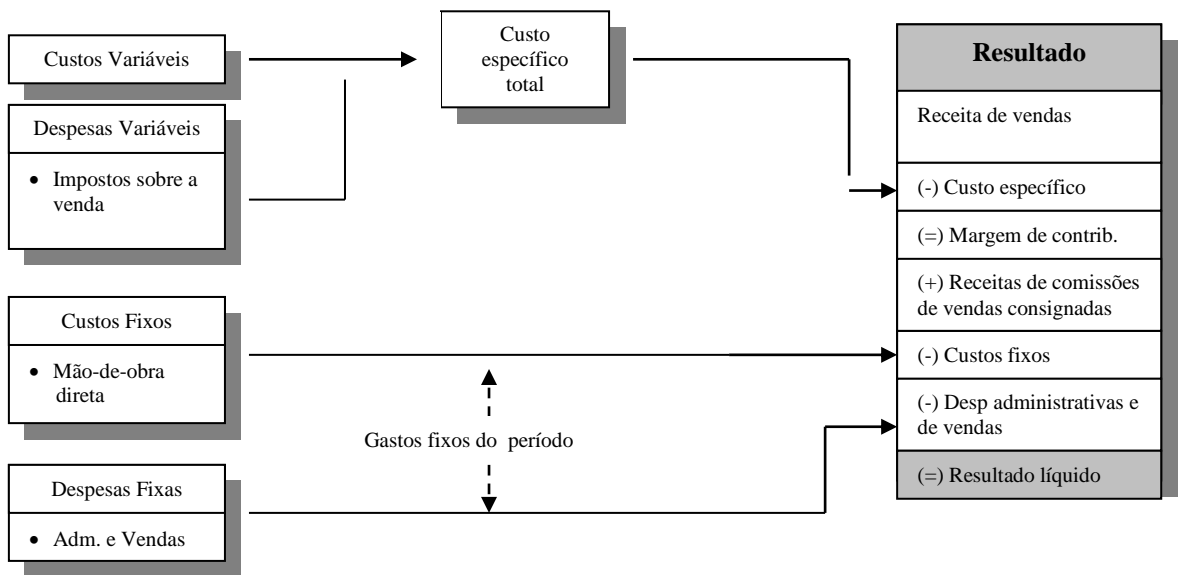
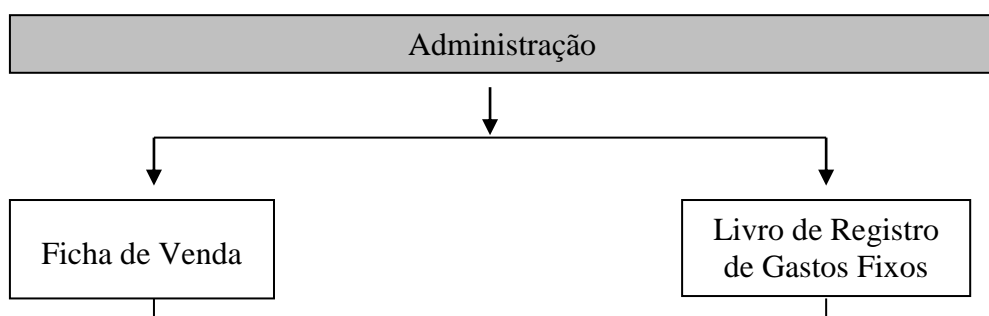


Figura 7 - Esquema do fluxo de gastos da empresa

3.3.3 Estrutura do sistema de custeio

Escolhido o método de apuração de custos a ser utilizado, passou-se então, à determinação de sua estrutura. Primeiramente determinou-se seu fluxo de dados e informações, que, de maneira simplificada, segue a seqüência demonstrada no esquema que se sugere na figura 8, a seguir apresentada:



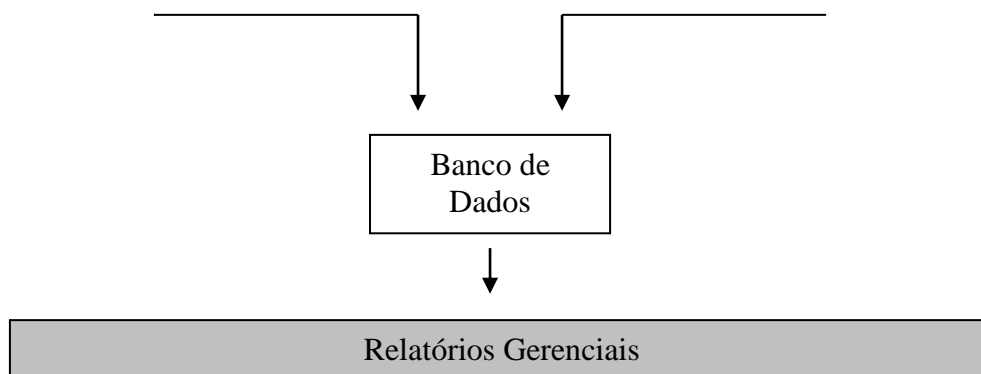


Figura 8 – Fluxograma básico da circulação de dados e informações de custos na empresa

O modelo se utiliza de planilhas do programa Microsoft Excel, tanto para o armazenamento dos dados (aqui chamadas de Banco de Dados) quanto para apuração de resultados e geração de relatórios e informações gerenciais, por ser este um programa mais amigável em relação ao programa Microsoft Access, de mais difícil manejo. De quem manipulará o programa, será exigido conhecimento mínimo em planilhas do Excel, apenas para a digitação dos dados requeridos na planilha que serve de banco de dados do sistema e para a navegação entre as diversas planilhas (relatórios gerenciais) que são geradas automaticamente de forma imediata à inserção dos dados, não havendo, portanto, quanto a esse aspecto, conforme levantamento efetuado junto à empresa, óbices ao bom funcionamento do sistema.

3.3.4 Funcionamento do sistema de custeio

Estabelecida a arquitetura básica do modelo, passa-se ao detalhamento de seu funcionamento, que segue as seguintes etapas:

1ª etapa – Registro nos controles internos dos gastos ocorridos no processo operacional da empresa:

- Ficha de Venda: Os gastos variáveis atribuídos a cada veículo para venda (específicos), são registrados em campos próprios do formulário denominado Ficha de Venda, sendo ali discriminados com data, natureza e valor, da mesma forma como a empresa procede atualmente, sendo ali também registrados, em campos próprios, por ocasião da venda, o valor da venda e, em se tratando de veículo consignado, o valor da comissão recebida.

- Livro Registro de Gastos Fixos: Os gastos fixos são registrados nesse livro, sendo ali discriminados com data, natureza e valor, também da mesma forma como a empresa procede atualmente.

Destaca-se, por relevante, a necessidade de disciplina, precisão, critério e rigor no que se refere ao registro dos dados. Para isso se propõe que a empresa destaque e treine um funcionário como o responsável pelo controle e feitura dos registros, a fim dotar-lhes de maior uniformidade, devendo todos os demais funcionários colaborar em todo o processo, desde a origem da despesa até seu registro. O ideal é que todos os administradores e funcionários administrativos estejam capacitados a cumprir tal função, de forma que a ausência do responsável titular não obste a feitura qualificada dos registros.

Os registros nas fichas de venda devem ser feitos de imediato, uma vez que numa eventual negociação de venda de determinado veículo esses valores já devem estar disponíveis para subsidiar a análise. Já os registros dos gastos fixos podem ser feitos periodicamente em intervalos que melhor convierem à empresa, desde que no final de cada mês esses gastos estejam todos disponíveis para lançamento nas planilhas informatizadas, uma vez que os resultados são apurados mensalmente.

2ª etapa – Transporte dos dados para as planilhas que servem de banco de dados:

Esta etapa do sistema é explicada e demonstrada utilizando-se, a título ilustrativo, as planilhas com os valores fictícios relativos ao exercício de 2005 ou, quando se tratar de planilhas detalhadas mensalmente, com os valores fictícios relativos ao último período que foi objeto de levantamento junto à empresa, ou seja, dezembro de 2005, por ser este o período mais recente pesquisado.

Nesta etapa, os dados registrados nos controles internos devem ser transcritos, preferencialmente, por funcionário diverso daquele que efetuou os registros em papel para:

1) A planilha demonstrada no Quadro 12, onde devem ser lançados, diariamente, todos os dados ali requeridos referentes às vendas de veículos próprios, constantes nas fichas de venda. Também podem ser lançados nesta planilha, de maneira simulada, os dados referentes aos veículos em negociação de compra ou de venda, a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão de aceitar ou não os valores propostos.

	Características do Veículo						Nº de dias em estoque	Dados Financeiros (R\$)		Custos Variáveis (R\$)					Despesas Variáveis (R\$)	
	Modelo	Ano	Placa	Nº portas	Ar. Cond.	Dir. Hidr.		Receita da venda	Custo de Aquisição	Frete e Viagens	Revisão e Reparos	Lavagem especial e Polimento	Docum. , IPVA, Multas e Licenciam.	Outros custos variáveis		Tributos sobre a venda
dez/05	1	Vectra CD	95	ICZ 5103	4	sim	sim	3	15.000,00	13.000,00	45,00		180,00			246,10
	2	Vectra GLS	99	CKT 1689	4	sim	sim	6	23.000,00	20.500,00		275,00	150,00			343,75
	3	Gol 16V	98	IHH 9722	2				40	14.500,00	13.800,00		215,00	180,00		164,76
	4	Peugeot 206 16V	99	IIX 2706	4	sim	sim		68	21.800,00	21.000,00		200,00	20,00	186,00	232,74
	5	Uno Mille SX	97	IFT 4089	2				20	9.500,00	8.500,00			120,00		140,05
	6	Peugeot 16V	03	ILK 2373	4	sim	sim		53	25.000,00	23.000,00		787,00	80,00		331,10
	7	KA	99	IIO 7031	2	sim	sim		47	14.000,00	12.500,00		225,00	20,00		207,95
	8	Gol 16V	02	KKG 8668	4	sim	sim		52	22.300,00	20.000,00			88,00		325,94
	9	Peugeot 206 16V	04	INS 0404	4	sim	sim		3	28.750,00	27.500,00		120,00	20,00		318,50
	10	Astra Sedan	04	ILQ 9940	4	sim	sim		22	39.000,00	36.000,00	109,00		150,00		509,40
	11	Corsa Wind	01	IJV 2836	2				1	16.300,00	15.020,00			20,00		214,45
	12	Celta	03	IMC 1804	2				6	19.500,00	18.000,00			120,00		254,70
	13	Pálio Young	02	IKJ 1200	4				30	17.500,00	15.500,00		20,00	180,00		267,35
	14	Gol 1.6	03	ILB 2473	4	sim	sim		14	26.800,00	22.500,00	185,00		690,00		482,79
	15	Pálio ELX Flex	04	ILT 4265	4				36	24.000,00	23.500,00		320,00	150,00		233,65
	16	Clio RT	02	IKI 9449	4	sim	sim		13	24.500,00	22.800,00		70,00	150,00		309,06
	17	Clio 16V	04	LPV 0250	4	sim	sim		3	30.500,00	27.500,00	185,00		100,00		437,15
	18	Celta 03	03	IMC 3964	4	sim	sim		20	18.600,00	16.900,00		145,00	80,00		258,91
	19	Kadet	93	IGZ 4498	2				29	8.800,00	8.000,00		338,00	20,00		122,24
	20	Pálio Weekend	98	IHL 2881	4	sim	sim		24	17.600,00	16.000,00		438,00	180,00		244,48
	21	Vectra GL	98	IHZ 6875	4	sim	sim		5	18.700,00	17.500,00		380,00	180,00		230,11

Quadro 12 – Banco de dados relativo aos veículos próprios do exercício de dez/2005

2) A planilha demonstrada no Quadro 13, onde devem ser lançados, diariamente, todos os dados ali requeridos referentes às vendas de veículos consignados, constantes nas fichas de venda. Note-se que para esta planilha não são transcritos dados relativos a gastos uma vez que esses dados não são gerencialmente relevantes, pois são integralmente reembolsados pelos proprietários dos veículos em consignação, não afetando o valor da comissão a que faz jus a empresa pela prestação do serviço de intermediação da venda e conseqüentemente o resultado; e

	Características do veículo						Nº de dias em estoque	Dados financeiros (R\$)		
	Modelo	Ano	Placa	Nº portas	Ar. Cond.	Dir. Hidr.		Valor da venda	Comissão de vendas	
dez/05	1	Celta	01	IKE 8661	2			38	14.900,00	596,00
	2	Ford KA	05	IMO 2518	2			17	19.650,00	786,00
	3	Corsa Sedan	02	IKN 4599	4	sim	sim	127	25.000,00	400,00
	4	Saveiro	00	IJM 9574	2			62	22.400,00	896,00
	5	Gol CLi	96	IEE 4999	2			17	12.200,00	488,00
	6	Pálio Fire	03	IKV 8325	4			15	18.500,00	740,00
	7	Golf GL 1.8	97	CNW 1010	4	sim	sim	33	17.500,00	700,00
	8	Clio RN	01	IJR 7124	4			6	19.500,00	780,00
	9	Uno Mille	92	IBB 1605	2			5	6.250,00	250,00
	10	Gol Special	03	IKW 1788	2			57	16.800,00	672,00
	11	Corsa Pick-up	01	IJV 2650	2			53	16.800,00	672,00
	12	Fiat Tipo 1.6	95	JYF 6267	4	sim	sim	5	9.600,00	384,00
	13	Gol Special	03	IKU 0268	2			11	16.000,00	640,00
	14	Corsa Classic	04	ILN 2354	4	sim		12	24.000,00	960,00
	15	Corsa Wind	01	IJS 9979	2			17	18.500,00	740,00

Quadro 13 – Banco de dados relativo aos veículos consignados do exercício de dez/2005

3) A planilha demonstrada no Quadro 14, onde devem ser lançados, mensalmente, todos os dados ali requeridos referentes aos gastos fixos registrados no livro de registro de gastos fixos.

A transcrição dos dados para esta planilha deve ser feita tomando-se o cuidado de se assinalar, no livro correspondente, os gastos que já foram transcritos, para evitar a duplicidade de seu registro. Ressalta-se que os gastos devem ser, preferencialmente, transcritos no primeiro dia útil do mês seguinte à ocorrência da despesa, uma vez que esses dados só serão utilizados pelo sistema quando totalizados mensalmente por natureza, sendo apropriados somente no resultado de cada período mensal.

Discriminação	Valores (R\$)											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Água	46,88	43,24	33,55	36,66	33,56	38,24	32,30	37,10	35,50	36,44	32,98	38,21
Aluguéis	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	476,00	476,00	476,00	476,00
Alvarás									68,00			
Assinaturas de periódicos	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00	66,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Assinaturas de sites de internet				250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Chaveiros, adesivos e outros mat. publicitários				625,00					678,00			
Combustíveis e lubrificantes	550,00	620,00	310,00	580,00	684,50	653,00	490,66	465,00	558,00	652,00	669,00	454,00
Encargos sociais e trabalhistas	236,22	236,22	236,22	236,22	281,36	281,36	281,36	281,36	281,36	281,36	281,36	468,55
Energia elétrica	269,33	260,24	254,80	222,28	195,26	174,32	223,23	212,44	195,65	186,44	215,28	254,62
Feiras e eventos									1.560,00			1.200,00
Fretes	56,32		29,00		12,00	22,00	98,32	24,00				126,22
Gastos com viagens	365,18	155,00			68,00	142,21	122,12			327,22		56,00
Honorários	120,00	120,00	120,00	120,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	274,00
IPVA - veic. de serviço												
Licenciamento - veic. de serviço												
Material de consumo	97,80	111,29	156,34	182,13	125,25	80,23	146,80	212,89	125,25	182,13	144,22	156,13
Material de escritório	46,28	78,15	36,82	44,25	21,20	88,26	91,33	29,12		27,01	94,00	146,58
Material de limpeza e higiene	16,24	12,00	45,69		24,80	36,55	28,23	29,29	24,63	34,89	25,14	42,69
Multas diversas												
Multas - veic. de serviço												
Outros gastos	152,36	121,44	21,13	188,42	146,90	155,44	94,22	44,23	89,55	49,66	129,63	149,71
Pro-labore	800,00	800,00	800,00	800,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Provedor de Internet	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	32,00	32,00	32,00	32,00
Publicidade e propaganda	365,00	365,00	365,00	480,00	480,00	480,00	360,00	360,00	760,00	420,00	420,00	680,00
Reparos e manutenção de instalações			45,22			196,00		122,00		44,00		38,26
Salários	500,00	500,00	500,00	500,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	960,00	960,00
Segurança	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Seguros	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Tarifas bancárias e encargos financeiros	88,74	51,22	22,00	22,00	122,13	134,22	22,00	47,96	95,51	66,56	137,23	49,69
Taxas - veic. de serviço												
Taxas e emolumentos cartorários	47,00	82,50	63,33	42,30	12,70	89,51	56,13	72,59	45,66	72,43	46,92	55,33
Telefonia fixa	156,44	182,95	212,82	196,33	216,56	251,32	234,13	233,77	224,50	256,23	282,61	294,54
Telefonia móvel	312,13	282,24	346,50	421,63	380,52	349,70	382,69	412,12	357,62	413,95	451,20	496,25
Tributos incidentes sobre comissões recebidas	433,46	343,52	561,84	443,66	555,79	498,39	856,31	382,71	872,36	926,20	426,48	1.236,48

Quadro 14 – Banco de dados relativo aos gastos fixos do exercício de 2005

Independentemente da transcrição dos dados para as três planilhas anteriormente mencionadas, destaca-se que no início de cada período (anual, trimestral ou mensal, a critério da direção da empresa) deverão ser inseridos na planilha demonstrada no quadro 15, os dados relativos às metas determinadas pela diretoria a serem atingidas no decorrer do exercício financeiro, referentes à receita bruta de vendas de veículos próprios e consignados, volume de vendas em unidades e, o mais relevante, a margem de contribuição a ser alcançada.

Ainda nesta planilha, por conveniente ao sistema, devem ser inseridos o valor percentual estimado que será utilizado para o cálculo do custo de oportunidade, que será oportunamente apresentado na seqüência do trabalho.

Observa-se, que os dados referentes à margem de contribuição, nesse quadro, são fictícios, uma vez que em relação ao exercício de 2005 a empresa não procedia ao estabelecimento dessas metas. Procedeu-se assim com o objetivo de melhor ilustrar o funcionamento do sistema, o que não gera qualquer tipo de afetação em relação aos relatórios, que não o de análise de metas que será visto no decorrer do presente trabalho.

Mês	Vendas de veículos próprios				Vendas de veículos consignados			Lucro líquido (R\$)	Custo de Oportunidade (%)
	Receita Bruta (R\$)	Unidades	Margem de Contribuição (R\$)	Margem de Contribuição (%)	Receita Bruta (R\$)	Unidades	Comissões (R\$)		
Jan	300.000,00	15	28.000,00	8,0%	240.000,00	12	9.600,00	28.000,00	1%
Fev	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Mar	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Abr	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Mai	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Jun	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Jul	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Ago	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Set	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Out	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Nov	260.000,00	13	20.000,00	8,0%	200.000,00	10	8.000,00	20.000,00	1%
Dez	400.000,00	20	32.000,00	8,0%	300.000,00	15	12.000,00	32.000,00	1%

Quadro 15 – Banco de dados relativo às metas estabelecidas para o exercício de 2005

Em relação ao estabelecimento de metas, embora este seja um parâmetro geralmente utilizado na área de economia e administração, também é fortemente influenciada pela contabilidade uma vez que inerentemente envolve fatores de custos. Sendo assim, recomenda-se que este seja feito levando-se em conta os seguintes fatores:

a) As metas devem ser realistas, factíveis, levando-se em conta as sazonalidades inerentes ao negócio. Se facilmente atingíveis, não possuem o condão de motivar as pessoas envolvidas nos processos operacionais a redobrem seus esforços para seu atingimento. Por outro lado, o estabelecimento de metas inatingíveis, desfocadas da realidade, também desmotivam, pois se sabe de ante-mão que, apesar da maximização dos esforços, estas jamais serão atingidas;

b) Manter-se constantemente informado dos limites da empresa. Os diretores e administradores devem estar atentos aos fatores internos que interferem no desempenho da empresa. Não se podem estabelecer metas dissonantes com a capacidade de capital de giro, com a capacidade de estocagem, com a capacidade de atendimento e com a estrutura administrativa; e

c) É necessário flexibilidade. O mercado no qual a empresa está inserida é altamente sensível às oscilações da economia, podendo sofrer grandes variações em curtos períodos de tempo, razão pela qual recomenda-se a reavaliação periódica das metas estabelecidas, permitindo agilidade na sua correção.

3ª etapa – Geração dos relatórios gerenciais de custos:

Transpostos os dados para as planilhas de armazenagem de dados (banco de dados), encerram-se as etapas em que há a interferência dos integrantes da empresa no processo,

ficando por conta do programa informatizado, nesta última etapa, a geração automática dos relatórios gerenciais, que, por sua importância, serão apresentados em capítulo à parte, a seguir.

3.3.5 Apresentação dos relatórios gerenciais

Os relatórios gerenciais (assim genericamente denominadas as planilhas que têm a função de fornecer informações úteis e relevantes à administração) são atualizados automaticamente sempre que ocorrerem alterações nas planilhas com função apenas de armazenagem de dados (aquelas planilhas intituladas de banco de dados), não podendo ser alterados manualmente, aumentando assim, a confiabilidade das informações geradas.

Inicialmente, foram criados os relatórios a seguir elencados que, avaliados em conjunto com a empresa, foram considerados úteis e relevantes ao processo decisório, podendo, na medida das demandas e necessidades apresentadas pela empresa, serem alterados ou criados novos.

- 1) Gastos variáveis unitários;
- 2) Gastos variáveis mensais;
- 3) Análise dos gastos variáveis;
- 4) Evolução mensal de vendas;
- 5) Margem de contribuição por veículo;
- 6) Margem de contribuição mensal;
- 7) Análise do gastos fixos;
- 8) Análise do custo de oportunidade;
- 9) Resultado do exercício;
- 10) Análise de metas – veículos próprios; e
- 11) Análise de metas – veículos consignados.

Passa-se, a seguir, à mostra individual dos relatórios elaborados que, a exemplo das planilhas de banco de dados, são ilustrados com os dados referentes ao exercício de 2005.

Esclarece-se que o termo “exercício”, quando utilizado no presente trabalho, se refere ao ano de ocorrência dos gastos na empresa, observando-se, ainda, que foram gerados relatórios que possuem informações textuais e/ou numéricas e outros que, além desses tipos de informações, estão dotados de gráficos.

3.3.5.1 Gastos variáveis unitários

O relatório apresenta todos os gastos variáveis ocorridos dos veículos vendidos no exercício, individualizados por veículo e totalizados mês a mês e no ano.

Características do Veículo		Custo de Aquisição (R\$)	Custos Variáveis (R\$)					Despesas Variáveis (R\$)	Custo Específico Total (R\$)
Modelo	Ano		Fretes e Viagens	Revisão e Reparos	Lavagem especial e Polimento	Docum. Multas e Licenciam.	Outros custos variáveis	Impostos sobre vendas	
dez/05	Vectra CD	95	13.000,00	45,00		180,00		246,10	13.471,10
	Vectra GLS	99	20.500,00		275,00	150,00		343,75	21.268,75
	Gol 16V	98	13.800,00		215,00	180,00		164,76	14.359,76
	Peugeot 206 16	99	21.000,00		200,00	20,00	186,00	232,74	21.638,74
	Uno Mille SX	97	8.500,00			120,00		140,05	8.760,05
	Peugeot 16V	03	23.000,00		787,00	80,00		331,10	24.198,10
	KA	99	12.500,00		225,00	20,00		207,95	12.952,95
	Gol 16V	02	20.000,00		88,00			325,94	20.413,94
	Peugeot 206 16	04	27.500,00		120,00	20,00		318,50	27.958,50
	Astra Sedan	04	36.000,00	109,00		150,00		509,40	36.768,40
	Corsa Wind	01	15.020,00			20,00		214,45	15.254,45
	Celta	03	18.000,00			120,00		254,70	18.374,70
	Pálio Young	02	15.500,00		20,00	180,00		267,35	15.967,35
	Gol 1.6	03	22.500,00	185,00	690,00	180,00		482,79	24.037,79
	Pálio ELX Flex	04	23.500,00		320,00	150,00		233,65	24.203,65
	Clio RT	02	22.800,00		70,00	150,00		309,06	23.329,06
	Clio 16V	04	27.500,00	185,00		100,00		437,15	28.222,15
	Celta 03	03	16.900,00		145,00	80,00		258,91	17.383,91
	Kadet	93	8.000,00		338,00	20,00		122,24	8.480,24
	Pálio Weekend	98	16.000,00		438,00	180,00		244,48	16.862,48
Vectra GL	98	17.500,00		380,00	180,00		230,11	18.290,11	
TOTAL		399.020,00	524,00	4.311,00	2.280,00	186,00		5.875,18	412.196,18
TOTAL DO ANO		2.625.790,00	11.477,00	42.897,04	12.940,00	4.954,00		42.686,00	2.740.744,04

Quadro 16 – Relatório dos gastos variáveis unitários relativo ao mês de dez/2005

Este relatório é de extrema importância no processo de tomada de decisões em relação a diversos fatores envolvidos na área de vendas, principalmente em relação à aquisição de veículos para venda, sendo possível verificar quais os gastos mais significativos, que mais contribuem para a formação do custo total, permitindo a realização de estudos por parte da direção da empresa no sentido de minimizá-los, além de proporcionar uma visão panorâmica para o controle e o gerenciamento dos gastos variáveis.

Note-se que a coluna “outros custos variáveis” encontra-se em branco, uma vez que somente a partir da implantação do sistema de custos que ora se propõe, estes custos, que são aqueles que não se enquadram em nenhum dos grupos de custos especificados nas demais colunas, serão registrados.

3.3.5.2 Gastos variáveis mensais

Apresentam as mesmas informações totalizadas mês a mês e no ano do relatório anterior, apenas com a diferença de poderem ser visualizados, na mesma “tela”, os totais dos gastos variáveis de todo o exercício financeiro (ano) e também a sua representação gráfica.

Mês	Custo de Aquisição (R\$)	Custos Variáveis (R\$)					Despesas Variáveis (R\$)	Custo Específico Total (R\$)
		Fretes e Viagens	Revisão e Reparos	Lavagem especial e Polimento	Docum. Multas e Licenciam.	Outros custos variáveis	Impostos sobre vendas	
Jan	231.000,00	1.945,00	3.609,00	850,00	2.160,00		4.337,58	243.901,58
Fev	161.325,00	340,00	2.757,00	880,00			2.715,40	168.017,40
Mar	230.766,00	3.075,00	4.941,00	955,00	250,00		4.066,90	244.053,90
Abr	156.200,00	1.380,00	3.081,00	200,00	750,00		2.662,00	164.273,00
Mai	112.896,00	1.156,00	3.534,00	460,00			2.017,57	120.063,57
Jun	220.000,00	170,00	3.396,97	970,00	748,00		3.204,91	228.489,88
Jul	176.750,00	700,00	2.079,00	1.215,00	274,00		3.061,78	184.079,78
Ago	186.600,00	1.067,00	3.546,40	1.370,00	236,00		3.072,14	195.891,54
Set	236.900,00	40,00	3.193,50	1.150,00	120,00		3.359,48	244.762,98
Out	229.163,00	815,00	2.866,17	1.180,00	230,00		3.516,57	237.770,74
Nov	285.170,00	265,00	5.582,00	1.430,00			4.796,47	297.243,47
Dez	399.020,00	524,00	4.311,00	2.280,00	186,00		5.875,18	412.196,18
TOTAL	2.625.790,00	11.477,00	42.897,04	12.940,00	4.954,00		42.686,00	2.740.744,04

Quadro 17 – Relatório dos gastos variáveis mensais e anual relativo ao exercício de 2005

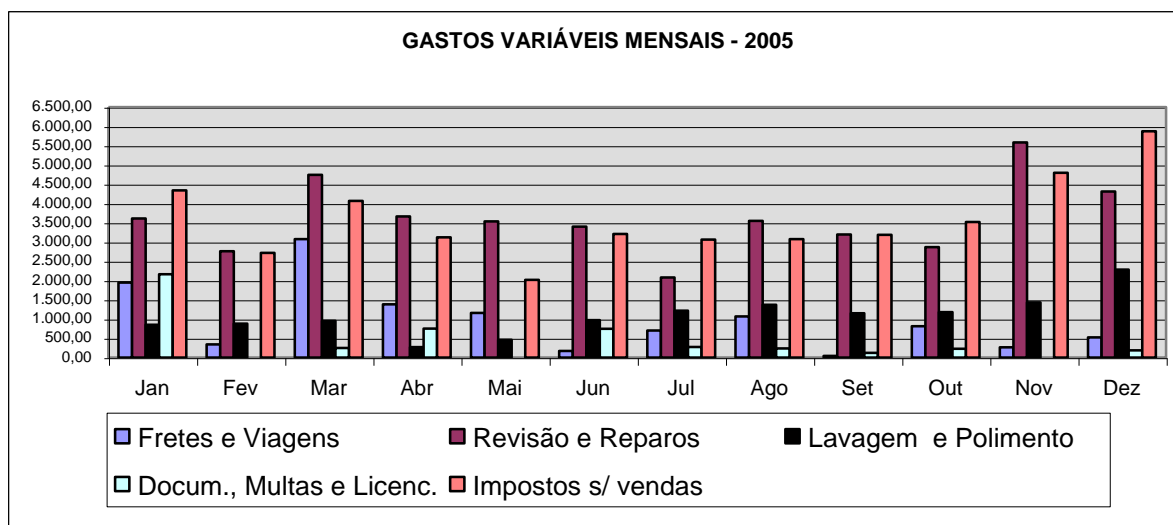


Figura 9 – Gráfico do relatório dos gastos variáveis mensais relativo ao exercício de 2005

Por ser possível visualizá-lo numa só tela, incluindo sua representação gráfica, o relatório proporciona uma noção global e instantânea dos gastos variáveis, auxiliando sobremaneira na gestão destes, podendo se concluir, de pronto, por exemplo, que os gastos com revisão e reparos (custos variáveis) e com tributos incidentes sobre as vendas (despesas variáveis) são, sem levar em conta os custos de aquisição, os que mais oneram o custo total, podendo a direção, desde já, focar suas atenções nesses exponenciais, tomando medidas para reduzir esses gastos seja através de uma avaliação mais apurada de cada veículo antes de sua aquisição para venda, com o fim reduzir ou até eliminar a aquisição daqueles que demandem maiores dispêndios em reparos e manutenção, seja através de um possível planejamento tributário.

3.3.5.3 Análise dos gastos variáveis

Mais complexo que todos os demais relatórios, compara os gastos variáveis unitários percentualmente em relação ao custo variável total unitário, ao custo específico total unitário e à receita de venda. Tendo em vista sua extensão horizontal, mostra-se suas partes sequencialmente.

Características do Veículo		Dados Financeiros (R\$)					Custos Variáveis				
Modelo	Ano	Receita da venda (a)	Custo de Aquisição (b)	Custos Variáveis (c)	Despesas Variáveis (d)	Custo Específico Total b+c+d (e)	Fretes e Viagens	% dos Custos Variáveis	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda	
dez/05	Vectra CD	95	15.000,00	13.000,00	225,00	246,10	13.471,10	45,00	20,00%	0,33%	0,30%
	Vectra GLS	99	23.000,00	20.500,00	425,00	343,75	21.268,75				
	Gol 16V	98	14.500,00	13.800,00	395,00	164,76	14.359,76				
	Peugeot 206 16	99	21.800,00	21.000,00	406,00	232,74	21.638,74				
	Uno Mille SX	97	9.500,00	8.500,00	120,00	140,05	8.760,05				
	Peugeot 16V	03	25.000,00	23.000,00	867,00	331,10	24.198,10				
	KA	99	14.000,00	12.500,00	245,00	207,95	12.952,95				
	Gol 16V	02	22.300,00	20.000,00	88,00	325,94	20.413,94				
	Peugeot 206 16	04	28.750,00	27.500,00	140,00	318,50	27.958,50				
	Astra Sedan	04	39.000,00	36.000,00	259,00	509,40	36.768,40	109,00	42,08%	0,30%	0,28%
	Corsa Wind	01	16.300,00	15.020,00	20,00	214,45	15.254,45				
	Celta	03	19.500,00	18.000,00	120,00	254,70	18.374,70				
	Pálio Young	02	17.500,00	15.500,00	200,00	267,35	15.967,35				
	Gol 1.6	03	26.800,00	22.500,00	1.055,00	482,79	24.037,79	185,00	17,54%	0,77%	0,69%
	Pálio ELX Flex	04	24.000,00	23.500,00	470,00	233,65	24.203,65				
	Clio RT	02	24.500,00	22.800,00	220,00	309,06	23.329,06				
	Clio 16V	04	30.500,00	27.500,00	285,00	437,15	28.222,15	185,00	64,91%	0,66%	0,61%
	Celta 03	03	18.600,00	16.900,00	225,00	258,91	17.383,91				
	Kadet	93	8.800,00	8.000,00	358,00	122,24	8.480,24				
	Pálio Weekend	98	17.600,00	16.000,00	618,00	244,48	16.862,48				
	Vectra GL	98	18.700,00	17.500,00	560,00	230,11	18.290,11				
	TOTAL		435.650,00	399.020,00	7.301,00	5.875,18	412.196,18	524,00	7,18%	0,13%	0,12%
	TOTAL DO ANO		2.926.185,00	2.611.990,00	81.316,04	42.686,00	2.752.439,04	10.827,00	13,31%	0,39%	0,37%

Quadro 18 – Parte inicial do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005

Características do Veículo		Custos Variáveis											
Modelo	Ano	Revisão e Reparos	% dos Custos Variáveis	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda	Lavagem especial e Polimento	% dos Custos Variáveis	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda	Docum. multas e licenciam.	% dos Custos Variáveis	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda
Vectra CD	95					180,00	80,00%	1,34%	1,20%				
Vectra GLS	99	275,00	64,71%	1,29%	1,20%	150,00	35,29%	0,71%	0,65%				
Gol 16V	98	215,00	54,43%	1,50%	1,48%	180,00	45,57%	1,25%	1,24%				
Peugeot 206 16	99	200,00	49,26%	0,92%	0,92%	20,00	4,93%	0,09%	0,09%	186,00	45,81%	0,11%	0,00%
Uno Mille SX	97					120,00	100,00%	1,37%	1,26%				
Peugeot 16V	03	787,00	90,77%	3,25%	3,15%	80,00	9,23%	0,33%	0,32%				
KA	99	225,00	91,84%	1,74%	1,61%	20,00	8,16%	0,15%	0,14%				
Gol 16V	02	88,00	100,00%	0,43%	0,39%								
Peugeot 206 16	04	120,00	85,71%	0,43%	0,42%	20,00	14,29%	0,07%	0,07%				
Astra Sedan	04					150,00	57,92%	0,41%	0,38%				
Corsa Wind	01					20,00	100,00%	0,13%	0,12%				
Celta	03					120,00	100,00%	0,65%	0,62%				
Pálio Young	02	20,00	10,00%	0,13%	0,11%	180,00	90,00%	1,13%	1,03%				
Gol 1.6	03	690,00	65,40%	2,87%	2,57%	180,00	17,06%	0,75%	0,67%				
Pálio ELX Flex	04	320,00	68,09%	1,32%	1,33%	150,00	31,91%	0,62%	0,63%				
Clio RT	02	70,00	31,82%	0,30%	0,29%	150,00	68,18%	0,64%	0,61%				
Clio 16V	04					100,00	35,09%	0,35%	0,33%				
Celta 03	03	145,00	64,44%	0,83%	0,78%	80,00	35,56%	0,46%	0,43%				
Kadet	93	338,00	94,41%	3,99%	3,84%	20,00	5,59%	0,24%	0,23%				
Pálio Weekend	98	438,00	70,87%	2,60%	2,49%	180,00	29,13%	1,07%	1,02%				
Vectra GL	98	380,00	67,86%	2,08%	2,03%	180,00	32,14%	0,98%	0,96%				
TOTAL		4.311,00	59,05%	1,05%	0,99%	2.280,00	31,23%	0,55%	0,52%	186,00	2,55%	0,05%	0,04%
TOTAL DO ANO		42.687,04	52,50%	1,55%	1,46%	12.940,00	15,91%	0,47%	0,44%	4.204,00	5,17%	0,15%	0,14%

Quadro 19 – Sequência do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005

Características do Veículo		Custos Variáveis				Despesas Variáveis			Custos + Despesas Variáveis		
Modelo	Ano	Outros custos variáveis	% dos Custos Variáveis	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda	Impostos sobre vendas	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda	Valor total dos gastos variáveis	% do Custo Específico Total	% da Receita de Venda
Vectra CD	95					246,10	1,83%	1,64%	471,10	3,50%	3,14%
Vectra GLS	99					343,75	1,62%	1,49%	768,75	3,61%	3,34%
Gol 16V	98					164,76	1,15%	1,14%	559,76	3,90%	3,86%
Peugeot 206 16	99					232,74	1,08%	1,07%	638,74	2,95%	2,93%
Uno Mille SX	97					140,05	1,60%	1,47%	260,05	2,97%	2,74%
Peugeot 16V	03					331,10	1,37%	1,32%	1.198,10	4,95%	4,79%
KA	99					207,95	1,61%	1,49%	452,95	3,50%	3,24%
Gol 16V	02					325,94	1,60%	1,46%	413,94	2,03%	1,86%
Peugeot 206 16	04					318,50	1,14%	1,11%	458,50	1,64%	1,59%
Astra Sedan	04					509,40	1,39%	1,31%	768,40	2,09%	1,97%
Corsa Wind	01					214,45	1,41%	1,32%	234,45	1,54%	1,44%
Celta	03					254,70	1,39%	1,31%	374,70	2,04%	1,92%
Pálio Young	02					267,35	1,67%	1,53%	467,35	2,93%	2,67%
Gol 1.6	03					482,79	2,01%	1,80%	1.537,79	6,40%	5,74%
Pálio ELX Flex	04					233,65	0,97%	0,97%	703,65	2,91%	2,93%
Clio RT	02					309,06	1,32%	1,26%	529,06	2,27%	2,16%
Clio 16V	04					437,15	1,55%	1,43%	722,15	2,56%	2,37%
Celta 03	03					258,91	1,49%	1,39%	483,91	2,78%	2,60%
Kadet	93					122,24	1,44%	1,39%	480,24	5,66%	5,46%
Pálio Weekend	98					244,48	1,45%	1,39%	862,48	5,11%	4,90%
Vectra GL	98					230,11	1,26%	1,23%	790,11	4,32%	4,23%
TOTAL						5.875,18	1,43%	1,35%	13.176,18	3,20%	3,02%
TOTAL DO ANO						42.686,00	1,55%	1,46%	124.002,04	4,51%	4,24%

Quadro 20 – Sequência final do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005

Este relatório tem a preocupação de disponibilizar, não somente em valores absolutos, mas também em índices percentuais, o quanto cada gasto, de cada veículo, representa em relação aos valores mais significativos envolvidos em todo o sistema.

3.3.5.4 Evolução mensal de vendas

É um relatório que sumariza, tanto para veículos próprios quanto para veículos consignados, as receitas mensais de vendas e o número de veículos vendidos.

Mês	Receita Bruta de Vendas (R\$)		Unidades vendidas	
	Veículos próprios	Veículos consignados	Veículos próprios	Veículos consignados
Jan	266.016,00	113.200,00	16	6
Fev	181.150,00	92.400,00	10	6
Mar	261.819,00	158.800,00	13	9
Abr	175.880,00	175.700,00	9	9
Mai	128.500,00	178.290,00	7	8
Jun	239.689,00	166.331,00	12	10
Jul	199.750,00	202.283,00	13	12
Ago	208.518,00	178.481,00	12	9
Set	256.750,00	79.732,00	13	5
Out	252.300,00	265.700,00	11	15
Nov	320.163,00	88.850,00	15	5
Dez	435.650,00	257.600,00	21	15
Total	2.926.185,00	1.957.367,00	152	109

Quadro 21 – Relatório da evolução mensal de vendas do exercício de 2005

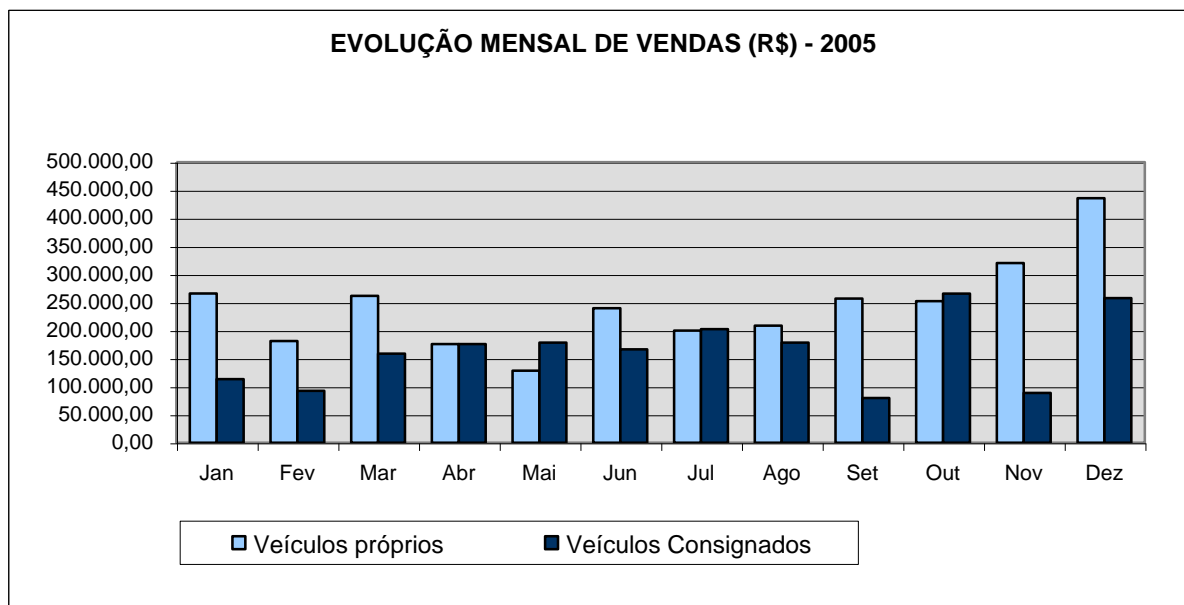


Figura 10 – Gráfico do relatório da evolução mensal de vendas relativo ao exercício de 2005

O relatório tem o objetivo de mostrar, de maneira simplificada, a evolução das vendas mês a mês, propiciando uma visualização instantânea, global e clara do montante alcançado nas vendas em volume financeiro e em unidades vendidas. A sua representação gráfica facilita a noção panorâmica do desempenho das vendas em números absolutos.

3.3.5.5 Margem de contribuição por veículo

Este relatório mostra a Margem de Contribuição alcançada com a venda de cada veículo próprio.

Características do Veículo			Dados Financeiros (R\$)					Margem de Contribuição		
Modelo	Ano	Placa	Receita da venda (a)	Custo de Aquisição (b)	Custos variáveis (c)	Despesas Variáveis (d)	Custo específico (b+c+d) = (e)	Margem de Contribuição (a-e)	Margem de Contribuição % (a/e-1)	
1	Vectra CD	95	ICZ 5103	15.000,00	13.000,00	225,00	246,10	13.471,10	1.528,90	11,3%
2	Vectra GLS	99	CKT 1689	23.000,00	20.500,00	425,00	343,75	21.268,75	1.731,25	8,1%
3	Gol 16V	98	IHH 9722	14.500,00	13.800,00	395,00	164,76	14.359,76	140,24	1,0%
4	Paugeot 206 16	99	IIX 2706	21.800,00	21.000,00	406,00	232,74	21.638,74	161,26	0,7%
5	Uno Mille SX	97	IFT 4089	9.500,00	8.500,00	120,00	140,05	8.760,05	739,95	8,4%
6	Peugeot 16V	03	ILK 2373	25.000,00	23.000,00	867,00	331,10	24.198,10	801,90	3,3%
7	KA	99	IIO 7031	14.000,00	12.500,00	245,00	207,95	12.952,95	1.047,05	8,1%
8	Gol 16V	02	KKG 8668	22.300,00	20.000,00	88,00	325,94	20.413,94	1.886,06	9,2%
9	Paugeot 206 16	04	INS 0404	28.750,00	27.500,00	140,00	318,50	27.958,50	791,50	2,8%
10	Astra Sedan	04	ILQ 9940	39.000,00	36.000,00	259,00	509,40	36.768,40	2.231,60	6,1%
11	Corsa Wind	01	IJV 2836	16.300,00	15.020,00	20,00	214,45	15.254,45	1.045,55	6,9%
12	Celta	03	IMC 1804	19.500,00	18.000,00	120,00	254,70	18.374,70	1.125,30	6,1%
13	Pálio Young	02	IKJ 1200	17.500,00	15.500,00	200,00	267,35	15.967,35	1.532,65	9,6%
14	Gol 1.6	03	ILB 2473	26.800,00	22.500,00	1.055,00	482,79	24.037,79	2.762,21	11,5%
15	Pálio ELX Flex	04	ILT 4265	24.000,00	23.500,00	470,00	233,65	24.203,65	(203,65)	-0,8%
16	Clio RT	02	IKI 9449	24.500,00	22.800,00	220,00	309,06	23.329,06	1.170,94	5,0%
17	Clio 16V	04	LPV 0250	30.500,00	27.500,00	285,00	437,15	28.222,15	2.277,85	8,1%
18	Celta 03	03	ILC 3964	18.600,00	16.900,00	225,00	258,91	17.383,91	1.216,09	7,0%
19	Kadet	93	IGZ 4498	8.800,00	8.000,00	358,00	122,24	8.480,24	319,76	3,8%
20	Pálio Weekend	98	IHJ 2881	17.600,00	16.000,00	618,00	244,48	16.862,48	737,52	4,4%
21	Vectra GL	98	IHZ 6875	18.700,00	17.500,00	560,00	230,11	18.290,11	409,89	2,2%
TOTAL				435.650,00	399.020,00	7.301,00	5.875,18	412.196,18	23.453,82	5,7%

Quadro 22 – Relatório da margem de contribuição por veículo referente ao mês de dez/2005

Em relação aos veículos próprios é relevante para o processo de tomada de decisões, pois apresenta a margem de contribuição de cada veículo, sendo possível verificar quais veículos contribuíram satisfatoriamente para a formação da receita (descontado o seu custo específico) e quais aqueles que tiveram desempenho demasiado reduzido ou até mesmo negativo, subsidiando o processo de tomada de decisões de aquisições futuras, o controle dos gastos variáveis e, principalmente, um maior critério na formação do preço de venda.

No caso de simulação de propostas de compra ou de venda, é possível verificar, antes de fechar uma negociação, se a margem de contribuição atingida é aceitável ou não, subsidiando decisivamente este importante processo de tomada de decisão.

Ainda, a partir deste relatório é possível desenvolver estudos mais avançados em relação a cada negociação, como por exemplo, o estudo estatístico de qual a faixa de ano retorna melhor margem de contribuição percentual. Se, hipoteticamente falando, os veículos entre 2 e 4 anos de uso apresentassem melhor desempenho percentual da MC, poderia ser mais interessante concentrar os esforços de compra e venda de veículos situados nesta faixa, devendo considerar-se, obviamente, as demais variáveis de mercado envolvidas.

3.3.5.6 Margem de contribuição mensal

Apresenta a Margem de Contribuição totalizada mês a mês e, por fim, no exercício financeiro.

Mês	Dados Financeiros (R\$)					Margem de Contribuição	
	Receita da venda (a)	Custo de Aquisição (b)	Custos Variáveis (c)	Despesas Variáveis (d)	Custo Específico Total (b+c+d) = (e)	Margem de Contribuição (R\$) (a-e)	Margem de Contribuição % (a/e)
Jan	266.016,00	231.000,00	8.564,00	4.337,58	243.901,58	22.114,42	9,1%
Fev	181.150,00	161.325,00	3.977,00	2.715,40	168.017,40	13.132,60	7,8%
Mar	261.819,00	230.766,00	9.221,00	4.066,90	244.053,90	17.765,10	7,3%
Abr	175.880,00	156.200,00	5.411,00	2.662,00	164.273,00	11.607,00	7,1%
Mai	128.500,00	112.896,00	5.150,00	2.017,57	120.063,57	8.436,43	7,0%
Jun	239.689,00	220.000,00	5.284,97	3.204,91	228.489,88	11.199,12	4,9%
Jul	199.750,00	176.750,00	4.268,00	3.061,78	184.079,78	15.670,23	8,5%
Ago	208.518,00	186.600,00	6.219,40	3.072,14	195.891,54	12.626,46	6,4%
Set	256.750,00	236.900,00	4.503,50	3.359,48	244.762,98	11.987,02	4,9%
Out	252.300,00	229.163,00	5.091,17	3.516,57	237.770,74	14.529,26	6,1%
Nov	320.163,00	285.170,00	7.277,00	4.796,47	297.243,47	22.919,53	7,7%
Dez	435.650,00	399.020,00	7.301,00	5.875,18	412.196,18	23.453,82	5,7%
Total	2.926.185,00	2.625.790,00	72.268,04	42.686,00	2.740.744,04	185.440,96	6,8%

Quadro 23 – Relatório da margem de contribuição mensal do exercício de 2005

O diferencial deste relatório em relação ao anteriormente apresentado é a visualização panorâmica, numa só “tela”, do desempenho a cada mês e no ano da Margem de Contribuição.

3.3.5.7 Gastos fixos

Este relatório apresenta todos os gastos fixos ocorridos no processo operacional da empresa, discriminados mês a mês e comparativamente à Margem de Contribuição.

Tem o objetivo de oferecer ao administrador a visualização geral de todos os gastos fixos, estabelecendo a sua significância percentual em relação à Margem de Contribuição conquistada, permitindo a fácil percepção daqueles mais significativos e que podem ser objeto de maior atenção por parte da administração no intuito de redimensioná-los.

Discriminação	Jul	% da MC Mensal	Ago	% da MC Mensal	Set	% da MC Mensal	Out	% da MC Mensal	Nov	% da MC Mensal	Dez	% da MC Mensal	Gasto anual	% da MC anual
Água	32,30	0,19%	37,10	0,29%	35,50	0,30%	36,44	0,18%	32,98	0,15%	38,21	0,16%	444,66	0,23%
Aluguéis	468,00	2,78%	468,00	3,71%	476,00	3,97%	476,00	2,29%	476,00	2,20%	476,00	2,03%	5.648,00	2,94%
Alvarás					68,00	0,57%							68,00	0,04%
Assinaturas de periódicos	66,00	0,39%	68,00	0,54%	68,00	0,57%	68,00	0,33%	68,00	0,31%	68,00	0,29%	754,00	0,39%
Assinaturas de sites de internet	250,00	1,49%	250,00	1,98%	250,00	2,09%	250,00	1,20%	250,00	1,15%	250,00	1,07%	2.250,00	1,17%
Chaveiros, adesivos e mat. publicit.					678,00	5,66%							1.303,00	0,68%
Combustíveis e lubrificantes	490,66	2,92%	465,00	3,68%	558,00	4,66%	652,00	3,13%	669,00	3,09%	454,00	1,94%	6.686,16	3,47%
Encargos sociais e trabalhistas	281,36	1,67%	281,36	2,23%	281,36	2,35%	281,36	1,35%	281,36	1,30%	468,55	2,00%	3.382,95	1,76%
Energia elétrica	223,23	1,33%	212,44	1,68%	195,65	1,63%	186,44	0,90%	215,28	0,99%	254,62	1,09%	2.683,89	1,39%
Feiras e eventos					1.560,00	13,01%					1.200,00	5,12%	2.760,00	1,43%
Fretes	98,32	0,58%	24,00	0,19%							126,22	0,54%	367,86	0,19%
Gastos com viagens	122,12	0,73%					327,22	1,57%			56,00	0,24%	1.235,73	0,64%
Honorários	137,00	0,81%	137,00	1,09%	137,00	1,14%	137,00	0,66%	137,00	0,63%	274,00	1,17%	1.713,00	0,89%
IPVA - veic. de serviço														
Licenciamento - veic. de serviço														
Material de consumo	146,80	0,87%	212,89	1,69%	125,25	1,04%	182,13	0,88%	144,22	0,67%	156,13	0,67%	1.720,46	0,89%
Material de escritório	91,33	0,54%	29,12	0,23%			27,01	0,13%	94,00	0,43%	146,58	0,62%	703,00	0,37%
Material de limpeza e higiene	28,23	0,17%	29,29	0,23%	24,63	0,21%	34,89	0,17%	25,14	0,12%	42,69	0,18%	320,15	0,17%
Multas diversas														
Multas - veic. de serviço														
Outros gastos	94,22	0,56%	44,23	0,35%	89,55	0,75%	49,66	0,24%	129,63	0,60%	149,71	0,64%	1.342,69	0,70%
Pró-labore	1.200,00	7,14%	1.200,00	9,50%	1.200,00	10,01%	1.200,00	5,77%	1.200,00	5,54%	1.200,00	5,12%	12.600,00	6,55%
Provedor de Internet	26,00	0,15%	26,00	0,21%	32,00	0,27%	32,00	0,15%	32,00	0,15%	32,00	0,14%	336,00	0,17%
Publicidade e propaganda	360,00	2,14%	360,00	2,85%	760,00	6,34%	420,00	2,02%	420,00	1,94%	680,00	2,90%	5.535,00	2,88%
Reparos e manut. de instalações			122,00	0,97%			44,00	0,21%			38,26	0,16%	445,48	0,23%
Salários	600,00	3,57%	600,00	4,75%	600,00	5,01%	600,00	2,88%	960,00	4,43%	960,00	4,09%	7.520,00	3,91%
Segurança	65,00	0,39%	65,00	0,51%	65,00	0,54%	65,00	0,31%	65,00	0,30%	65,00	0,28%	720,00	0,37%
Seguros	120,00	0,71%	120,00	0,95%	120,00	1,00%	120,00	0,58%	120,00	0,55%	120,00	0,51%	1.320,00	0,69%
Tarifas bancárias e encargos financ.	22,00	0,13%	47,96	0,38%	95,51	0,80%	66,56	0,32%	137,23	0,63%	49,69	0,21%	859,26	0,45%
Taxas - veic. de serviço														
Taxas e emolumentos cartorários	56,13	0,33%	72,59	0,57%	45,66	0,38%	72,43	0,35%	46,92	0,22%	55,33	0,24%	686,40	0,36%
Telefonia fixa	234,13	1,39%	233,77	1,85%	224,50	1,87%	256,23	1,23%	282,61	1,31%	294,54	1,26%	2.742,20	1,43%
Telefonia móvel	382,69	2,28%	412,12	3,26%	357,62	2,98%	413,95	1,99%	451,20	2,08%	496,25	2,12%	4.606,55	2,39%
Tributos incidentes s/ comissões	856,31	5,09%	382,71	3,03%	872,36	7,28%	926,20	4,45%	426,48	1,97%	1.236,48	5,27%	7.537,20	3,92%
TOTAL	6.451,83	38,36%	5.900,58	46,73%	8.919,59	74,41%	6.924,52	33,28%	6.664,05	30,78%	9.388,26	40,03%	78.291,64	40,69%

Quadro 24 – Relatório dos gastos fixos do 2º. semestre do exercício de 2005

3.3.5.8 Custo de oportunidade do estoque

Mostra mês a mês, os valores estimados do custo de oportunidade dos valores aplicados no estoque de veículos e sua influência na Margem de Contribuição. Observa-se para estabelecer-se o percentual de 1%, como sendo o percentual do custo de oportunidade a ser abatido dos resultados da empresa, se positivos, levou-se em conta o tempo de estocagem de cada veículo próprio vendido e o percentual médio estimado de investimentos no mercado financeiro, como poupança, aplicações de renda fixa, fundos de investimentos, entre outros.

O relatório mostra ao gestor os valores que a empresa deixou de ganhar em outros investimentos disponíveis por ter aplicado seus recursos financeiros nos estoques de veículos, permitindo analisar se está sendo vantajoso manter o capital aplicado na atividade.

Optou-se por calcular neste relatório o custo de oportunidade apenas sobre os valores dos capitais investidos em estoques de veículos próprios, ficando para o relatório Resultado do Exercício a computação do custo de oportunidade calculado sobre os valores aplicados no ativo permanente.

	Características do Veículo			Nº de dias em estoque (a)	Custo Específico Total (b)	Custo de Oportunidade		Margem de Contribuição		
	Modelo	Ano	Placa			Custo Estimado %	Custo Estimado R\$	Margem de Contribuição antes da correção (R\$)	Margem de Contribuição após a correção (R\$)	
dez/05	1	Vectra CD	95	ICZ 5103	3	13.471,10	0,10%	13,47	1.528,90	1.515,43
	2	Vectra GLS	99	CKT 1689	6	21.268,75	0,20%	42,54	1.731,25	1.688,71
	3	Gol 16V	98	IHH 9722	40	14.359,76	1,33%	191,46	140,24	(51,22)
	4	Peugeot 206 16V	99	IIX 2706	68	21.638,74	2,27%	490,48	161,26	(329,22)
	5	Uno Mille SX	97	IFT 4089	20	8.760,05	0,67%	58,40	739,95	681,55
	6	Peugeot 16V	03	ILK 2373	53	24.198,10	1,77%	427,50	801,90	374,40
	7	KA	99	IIO 7031	47	12.952,95	1,57%	202,93	1.047,05	844,12
	8	Gol 16V	02	KKG 8668	52	20.413,94	1,73%	353,84	1.886,06	1.532,22
	9	Peugeot 206 16V	04	INS 0404	3	27.958,50	0,10%	27,96	791,50	763,54
	10	Astra Sedan	04	ILQ 9940	22	36.768,40	0,73%	269,63	2.231,60	1.961,97
	11	Corsa Wind	01	IJV 2836	1	15.254,45	0,03%	5,08	1.045,55	1.040,46
	12	Celta	03	IMC 1804	6	18.374,70	0,20%	36,75	1.125,30	1.088,55
	13	Pálio Young	02	IKJ 1200	30	15.967,35	1,00%	159,67	1.532,65	1.372,98
	14	Gol 1.6	03	ILB 2473	14	24.037,79	0,47%	112,18	2.762,21	2.650,03
	15	Pálio ELX Flex	04	ILT 4265	36	24.203,65	1,20%	290,44	(203,65)	(494,09)
	16	Clio RT	02	IKI 9449	13	23.329,06	0,43%	101,09	1.170,94	1.069,85
	17	Clio 16V	04	LPV 0250	3	28.222,15	0,10%	28,22	2.277,85	2.249,63
	18	Celta 03	03	ILC 3964	20	17.383,91	0,67%	115,89	1.216,09	1.100,20
	19	Kadet	93	IGZ 4498	29	8.480,24	0,97%	81,98	319,76	237,78
	20	Pálio Weekend	98	IHJ 2881	24	16.862,48	0,80%	134,90	737,52	602,62
	21	Vectra GL	98	IHZ 6875	5	18.290,11	0,17%	30,48	409,89	379,41
TOTAL					-	412.196,18	-	3.174,91	23.453,82	20.278,91
TOTAL ANUAL					-	2.751.176,50	-	24.117,11	192.409,57	168.292,46

Quadro 25 - Relatório de análise do custo de oportunidade em relação à margem de contribuição de dez/05

3.3.5.9 Resultado do exercício

Neste relatório ficam demonstrados os resultados mensais obtidos, os gastos incorridos e o resultado do exercício (anual), inclusive levando-se em conta o custo de oportunidade, bem como as taxas de retorno do capital investido na atividade.

Discriminação	Resultados mensais (R\$)										
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Receita de vendas	266.016,00	181.150,00	261.819,00	175.880,00	128.500,00	239.689,00	199.750,00	208.518,00	256.750,00	252.300,00	320.163,00
(-) Custo específico	(243.901,58)	(168.017,40)	(244.053,90)	(164.273,00)	(120.063,57)	(228.489,88)	(184.079,78)	(195.891,54)	(244.762,98)	(237.770,74)	(297.243,47)
(=) Margem de contribuição	22.114,42	13.132,60	17.765,10	11.607,00	8.436,43	11.199,12	15.670,23	12.626,46	11.987,02	14.529,26	22.919,53
(+) Receita de comissões	4.528,00	3.696,00	6.352,00	7.028,00	7.131,60	6.736,62	8.091,32	7.139,24	3.189,28	10.628,00	3.212,00
(-) Gastos fixos	(5.366,38)	(5.092,01)	(4.867,26)	(6.097,88)	(6.054,53)	(6.564,75)	(6.451,83)	(5.900,58)	(8.919,59)	(6.924,52)	(6.664,05)
(=) Result. Líquido do Exercício	21.276,04	11.736,59	19.249,84	12.537,12	9.513,50	11.370,99	17.309,72	13.865,12	6.256,71	18.232,74	19.467,48
(=) Result. Líq. corrigido pelo Custo de Oportunidade (R\$)	20.062,20	10.142,44	16.622,45	11.653,72	8.363,03	8.999,68	15.486,95	11.735,37	4.346,23	16.008,56	16.874,64
TAXA DE RETORNO											
(=) Retorno. Líq. do Exerc. (%) (1)	8,5%	6,8%	7,7%	7,4%	7,5%	4,8%	9,1%	6,9%	2,5%	7,5%	6,4%
(=) Retorno. Líq. do Exerc. corrigido pelo Custo de Oportunidade (%) (2)	7,4%	5,5%	6,2%	6,4%	6,2%	3,7%	7,5%	5,4%	1,7%	6,1%	5,2%
<small>(1) Taxa de retorno do capital investido em estoques e consumido em gastos fixos= Resultado líquido do exercício / (Custo específico + Gastos fixos) (2) Taxa de retorno corrigida do capital investido em estoques e consumido em gastos fixos= Resultado líquido corrigido do exercício / (Custo específico + Gastos fixos)</small>											

Quadro 26 – Relatório demonstrativo do resultado do exercício de 2005

No demonstrativo é possível verificar, de pronto, o resultado obtido com a atividade da empresa, permitindo traçar diversas análises finais a respeito do desempenho econômico, como por exemplo, a capacidade potencial que as receitas de comissões poderiam ter de fazer frente, sozinhas, às despesas fixas, uma vez que ao final do exercício apresentaram montantes semelhantes.

Também é apresentado o resultado afetado pelo custo de oportunidade, mostrando a necessidade de se desenvolver estudos para diminuir o tempo de permanência dos veículos em estoque (aumento da rotação dos estoques), diminuindo o custo de oportunidade e sua afetação calculatória no resultado. Ressalta-se que o custo de oportunidade, neste relatório, é calculado sobre o montante de recursos financeiros aplicados no estoque de veículos próprios e no ativo permanente da empresa.

Optou-se por não se efetuar o cálculo do custo de oportunidade sobre os valores consumidos em despesas correntes, pois tal procedimento exigiria cálculos demasiadamente complexos, uma vez que os desembolsos ocorrem ao longo de cada mês e não somente em uma determinada data, sendo, ainda, que esses valores são pouco significativos em relação ao montante aplicado.

O relatório traz também o percentual de retorno gerado pelos capitais investidos em estoques, ativo permanente e gastos fixos, inclusive mostrando sua afetação pelo custo de oportunidade.

3.3.5.10 Análise de metas – veículos próprios

O relatório mostra comparativos, em relação aos veículos próprios, entre as metas estabelecidas e as alcançadas em todo o exercício e traça gráficos para cada um deles, como se vê nas figuras 11, 12, 13 e 14.

Observa-se, em relação ao quadro 27, que os dados referentes à margem de contribuição prevista são fictícios, uma vez que em relação ao exercício de 2005 a empresa não procedia ao estabelecimento dessas metas. Procedeu-se assim com o objetivo de melhor ilustrar o funcionamento do relatório, o que não gera qualquer tipo de afetação em relação aos demais relatórios.

Mês	Receita Bruta de Vendas			Unidades Vendidas			Margem de Contribuição (monetária)			Margem de Contribuição (percentual)		
	Previsto (R\$)	Realizado (R\$)	Realizado (%)	Previsto (R\$)	Realizado (R\$)	Realizado (%)	Previsto (R\$)	Realizado (R\$)	Realizado (%)	Previsto	Realizado	Realizado/previsto (%)
Jan	300.000,00	266.016,00	88,7%	15	16	106,7%	28.000,00	22.114,42	79,0%	8,0%	9,1%	113,3%
Fev	260.000,00	181.150,00	69,7%	13	10	76,9%	20.000,00	13.132,60	65,7%	8,0%	7,8%	97,7%
Mar	260.000,00	261.819,00	100,7%	13	13	100,0%	20.000,00	17.765,10	88,8%	8,0%	7,3%	91,0%
Abr	260.000,00	175.880,00	67,6%	13	9	69,2%	20.000,00	11.607,00	58,0%	8,0%	7,1%	88,3%
Mai	260.000,00	128.500,00	49,4%	13	7	53,8%	20.000,00	8.436,43	42,2%	8,0%	7,0%	87,8%
Jun	260.000,00	239.689,00	92,2%	13	12	92,3%	20.000,00	11.199,12	56,0%	8,0%	4,9%	61,3%
Jul	260.000,00	199.750,00	76,8%	13	13	100,0%	20.000,00	15.670,23	78,4%	8,0%	8,5%	106,4%
Ago	260.000,00	208.518,00	80,2%	13	12	92,3%	20.000,00	12.626,46	63,1%	8,0%	6,4%	80,6%
Set	260.000,00	256.750,00	98,8%	13	13	100,0%	20.000,00	11.987,02	59,9%	8,0%	4,9%	61,2%
Out	260.000,00	252.300,00	97,0%	13	11	84,6%	20.000,00	14.529,26	72,6%	8,0%	6,1%	76,4%
Nov	260.000,00	320.163,00	123,1%	13	15	115,4%	20.000,00	22.919,53	114,6%	8,0%	7,7%	96,4%
Dez	400.000,00	435.650,00	108,9%	20	21	105,0%	32.000,00	23.453,82	73,3%	8,0%	5,7%	71,1%
Anual	3.300.000,00	2.926.185,00	88,7%	165	152	92,1%	260.000,00	185.440,96	71,3%	8,0%	6,8%	84,6%

Quadro 27 – Relatório de análise das metas de veículos próprios do exercício de 2005

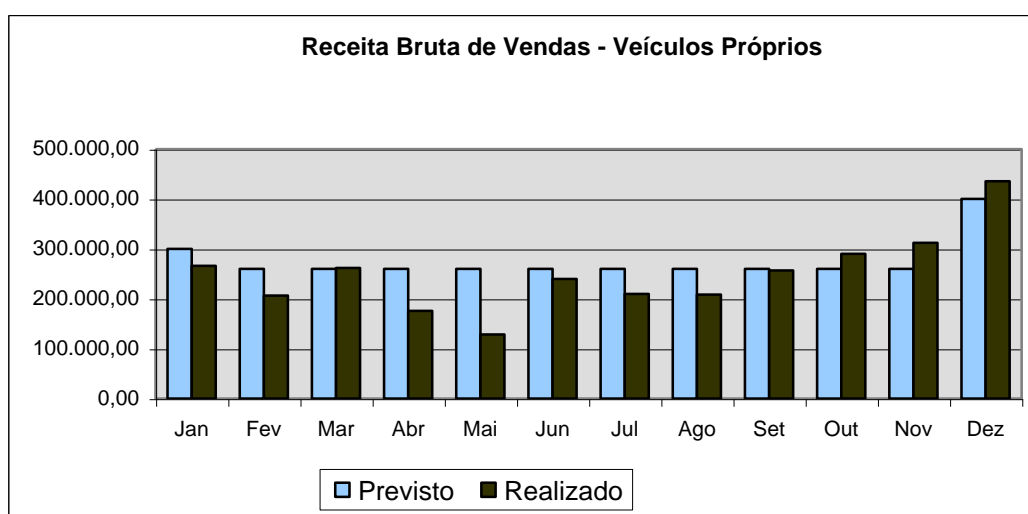


Figura 11 – Gráfico da receita bruta de vendas de veículos próprios do exercício 2005

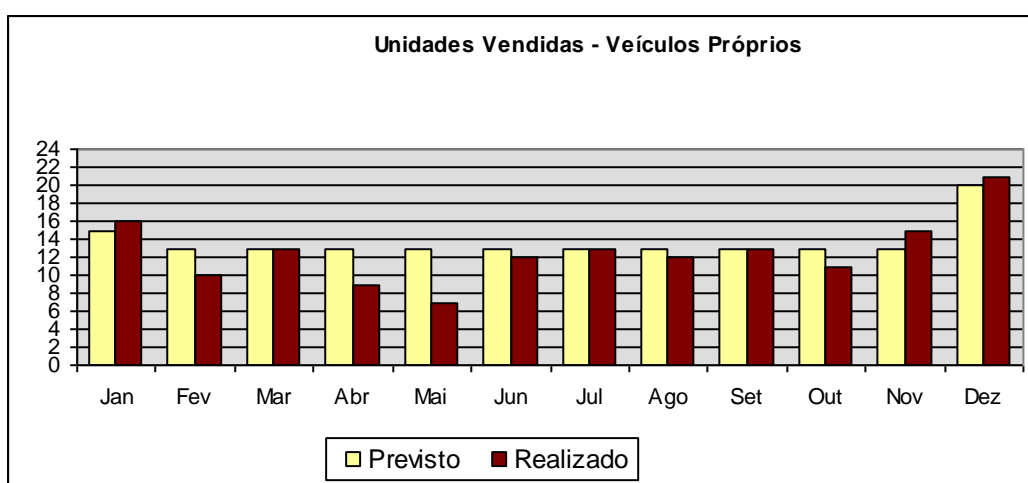


Figura 12 – Gráfico de unidades vendidas de veículos próprios do exercício 2005

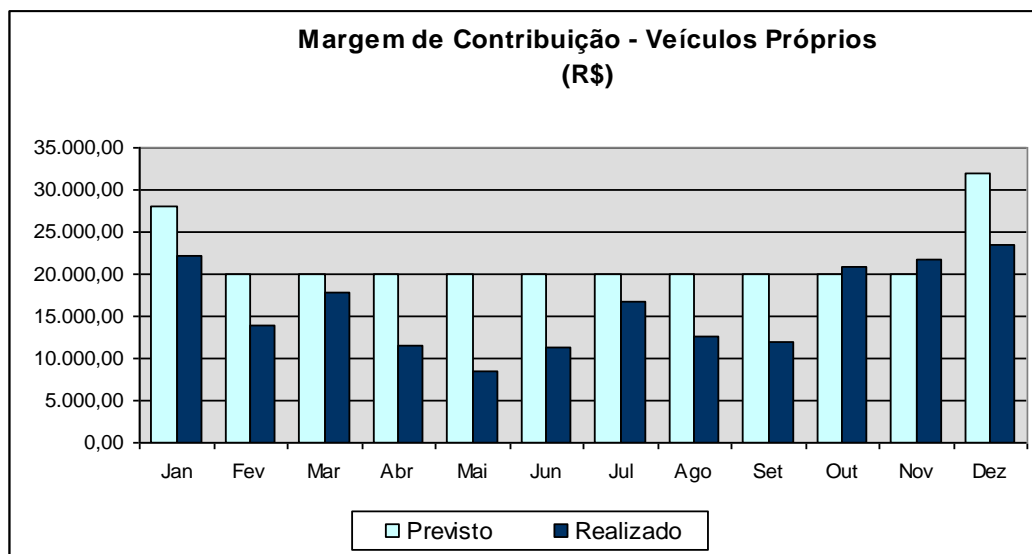


Figura 13 – Gráfico da margem de contribuição em R\$ de veículos próprios do exercício 2005

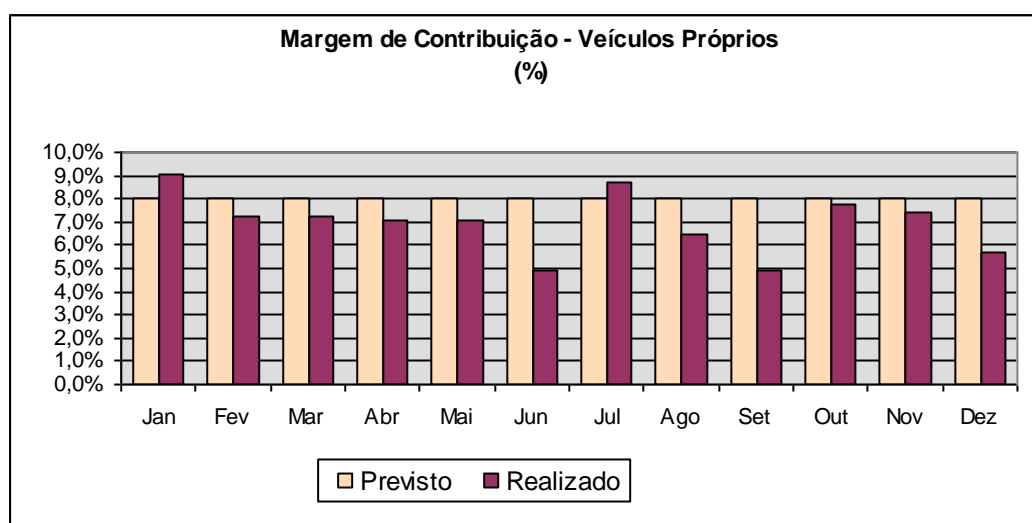


Figura 14 – Gráfico da margem de contribuição percentual de veículos próprios do exercício 2005

3.3.5.11 Análise de metas – veículos consignados

O relatório mostra comparativos, em relação aos veículos consignados, entre as metas estabelecidas e as alcançadas em todo o exercício e traça gráficos para cada um deles, como se vê nas figuras 15 e 16.

Mês	Receita Bruta de Vendas			Unidades Vendidas		
	Previsto (R\$)	Realizado (R\$)	Realizado (%)	Previsto	Realizado	Realizado (%)
Jan	240.000,00	113.200,00	47,2%	12	6	50,0%
Fev	200.000,00	92.400,00	46,2%	10	6	60,0%
Mar	200.000,00	158.800,00	79,4%	10	9	90,0%
Abr	200.000,00	175.700,00	87,9%	10	9	90,0%
Mai	200.000,00	178.290,00	89,1%	10	8	80,0%
Jun	200.000,00	166.331,00	83,2%	10	10	100,0%
Jul	200.000,00	202.283,00	101,1%	10	12	120,0%
Ago	200.000,00	178.481,00	89,2%	10	9	90,0%
Set	200.000,00	79.732,00	39,9%	10	5	50,0%
Out	200.000,00	265.700,00	132,9%	10	15	150,0%
Nov	200.000,00	88.850,00	44,4%	10	5	50,0%
Dez	300.000,00	257.600,00	85,9%	15	15	100,0%
Anual	2.540.000,00	1.957.367,00	77,1%	127	109	85,8%

Quadro 28 – Relatório de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005

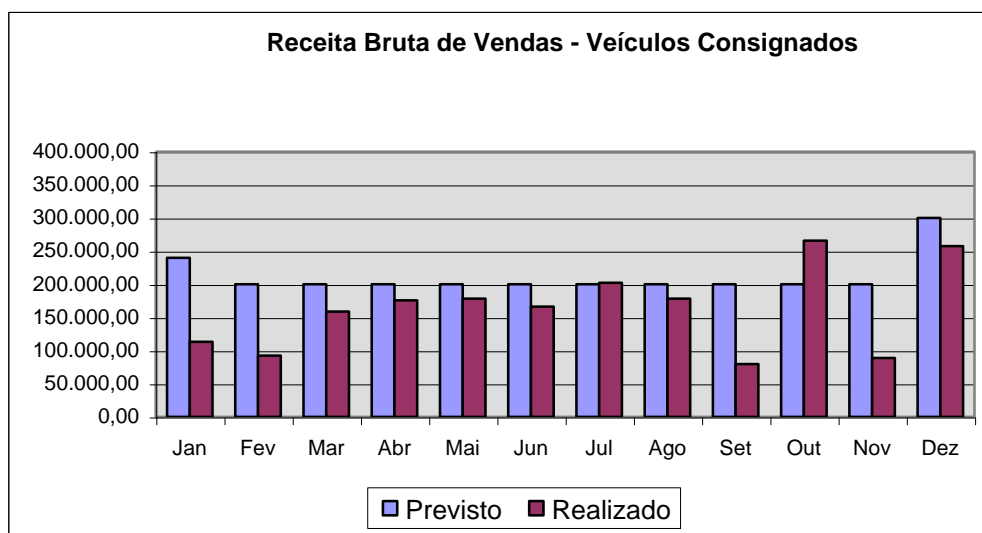


Figura 15 – Gráfico de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005 (R\$)

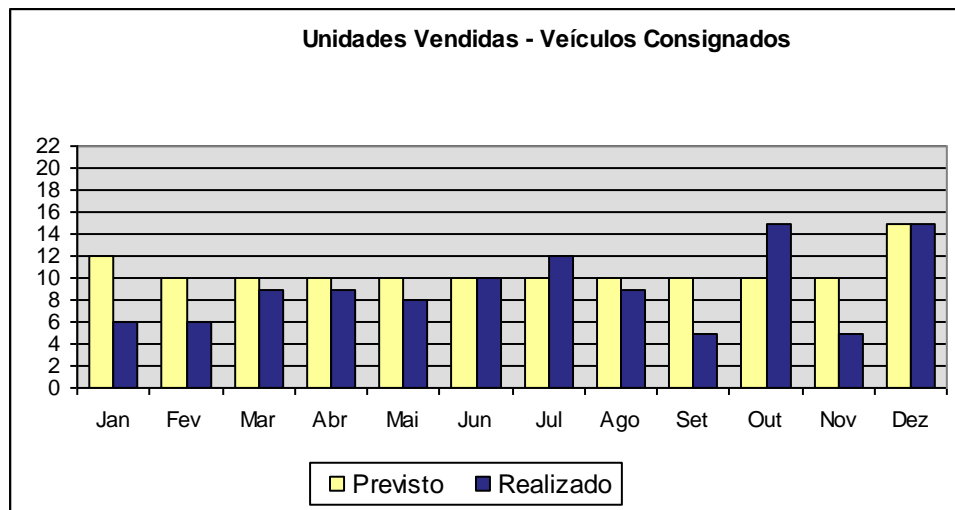


Figura 16 – Gráfico de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005 (Un.)

Os relatórios de análise de metas traçam um paralelo entre todas as metas estabelecidas trazendo ao gestor informações subsidiárias importantes, pois mostram, em relatórios claros, concisos e de fácil leitura, o desempenho operacional e econômico da empresa frente às metas estabelecidas, podendo-se, a partir dessa leitura, tomar medidas como o estabelecimento de medidas motivadoras para melhoria do desempenho nos meses em que se ficou aquém do estimado. Também, se pode avaliar a necessidade de se estabelecer premiações para os períodos em que as metas foram superadas.

3.3.6 Teste do sistema

Virtualmente, o sistema ora desenvolvido não apresenta dificuldades de operação, mesmo porque todo o sistema e as ferramentas por ele oferecidas foram manipuladas e utilizadas exhaustivamente pelo autor que, naturalmente, por tê-lo desenvolvido, apresenta maiores facilidades no seu entendimento e uso. Assim, qualquer avaliação virtual do sistema pelo autor em relação à sua real utilidade na gestão financeira do negócio poderia ser cientificamente questionável.

Assim, se entende frágil uma avaliação do bom funcionamento do sistema e da sua relevância sem que o mesmo seja efetivamente testado pelos usuários a quem se destina, podendo assim ser avaliado, questionado, remodelado, e, até mesmo, reprovado.

Com esse fim, procedeu-se a implantação experimental do sistema na empresa em estudo, para que no mês de junho de 2006 o mesmo fosse efetivamente utilizado por seus usuários sob a supervisão do autor. No período, os operadores e usuários do sistema puderam

colocar em prática toda a rotina proposta neste trabalho, desde o registro dos gastos nos controles internos até a análise dos relatórios gerados. Evidentemente, o tempo de teste não foi o ideal para se chegar a conclusões tão definitivas quanto num teste de prazo mais dilatado, contudo foi suficiente para permitir as observações mínimas de campo necessárias a uma real avaliação do sistema.

Para se proceder a referida avaliação e permitir uma conclusão, apresentada no final do presente trabalho, acerca do sistema proposto, foram utilizados as seguintes metodologias:

- a) Observação “in loco” na empresa, pelo autor, do funcionamento do sistema, do cumprimento de sua rotina pelos seus operadores, do comportamento dos diretores em relação às novas informações disponíveis;
- b) Coleta de opiniões, sugestões, críticas e soluções junto a essas pessoas; e
- c) Questionário aplicado aos dois sócios-diretores, uma vez que estes tiveram a responsabilidade de administrar o sistema durante o período de teste.

3.3.6.1 Observações do autor em relação ao uso efetivo do sistema na empresa

Por ocasião da utilização experimental e rotineira do sistema proposto na empresa, foi observado o que segue:

- Inicialmente foram detectados certo ceticismo e resistência por parte dos usuários em relação ao funcionamento do sistema, sua real necessidade e sua utilidade em relação à capacidade de facilitar a gestão financeira, o que já era esperado, por ser uma reação bastante comum por ocasião de implantação de novos sistemas, métodos e rotinas. Essas resistências foram diluindo-se quando da apresentação dos relatórios, principalmente porque foram estes efetivamente utilizados por ocasião da tomada de decisão em relação à aquisição de veículos para venda e à formação do preço de venda e decisivos com relação à tomada de decisão de aceitar ou não os valores ofertados pelos veículos e na avaliação dos resultados alcançados em cada venda e no montante do mês;

- Uma das maiores dificuldades operacionais a ser superada para o bom funcionamento do sistema é a disciplina no registro dos gastos nos controles internos e sua transcrição para as planilhas “banco de dados”. Provavelmente, pelo que se observou, seja esse o ponto nevrálgico de todo o sistema. Existe a necessidade de lembrar constantemente, principalmente aos funcionários não envolvidos no processo de gestão, a necessidade de comprometimento em relação à qualidade dos registros tanto quanto à tempestividade quanto

à fidedignidade. A expectativa é que essas dificuldades tendem a diminuir e a minimizar-se ao longo do tempo;

- Embora seja um sistema de relativa simplicidade de operação, existe a real necessidade de treinamento de todo o pessoal envolvido. A negligência desse aspecto leva à resistência ao sistema e a erros que geram distorções nos relatórios;

- A necessidade do lançamento diário nas planilhas de banco de dados inicialmente gerou a sensação de transtorno. De fato, é uma rotina mais trabalhosa em relação à rotina em uso na empresa, contudo fundamental para a qualidade da informação, o que foi percebido no decorrer do teste;

- Durante o teste foi ventilada pelo autor a hipótese de serem abolidos os registros nas fichas de vendas e no livro de registro de despesas fixas, o que foi de pronto descartado pelos seguintes motivos: Os computadores da empresa nem sempre estarão de pronto disponíveis para o lançamento direto dos dados nas planilhas, uma vez que os mesmos são utilizados para muitas outras funções dentro da empresa, ao passo que as fichas e os livros sempre estarão disponíveis. Como segundo motivo, os registros em papel servem como um *Back-up* do sistema informatizado e por fim, o sistema não se presta ao controle dos estoques, pois nele só serão registrados, no que tange ao gastos variáveis, os dados referentes aos veículos vendidos ou em negociação no caso de simulação para estudo de proposta compra ou de venda. Por terem sido consideradas razoáveis as alegações, a idéia foi, pelo menos momentaneamente, abandonada.

3.3.6.2 Questionário aplicado aos diretores da empresa

Com o fim de corroborar as conclusões sobre o uso, funcionamento e real utilidade do sistema, apresentou-se aos diretores da empresa um questionário conciso elaborado pelo autor, que foi respondido conjuntamente pelos mesmos.

A seguir, apresenta-se as perguntas e suas respectivas repostas:

1 – Após a apresentação do sistema de apuração, análise e controle de custos proposto, quais as principais vantagens vislumbradas em relação ao sistema atualmente em uso na empresa?

Resposta:

a) A empresa sai de um sistema manual para um programa informatizado, modernizando-se;

b) Acesso imediato às informações importantes, sem a necessidade de cálculos trabalhosos, complexos e sujeitos a erros para se chegar ao valor dos custos, montantes de despesas, etc.

c) Os relatórios proporcionam várias informações antes não visualizáveis, ou não facilmente detectáveis, como maiores custos, maiores despesas, dados comparativos, comparativos percentuais e gráficos.

d) A organização geral da empresa melhora significativamente em função de permitir o controle total dos gastos.

e) É um verdadeiro mapa para a administração da empresa;

f) Mostra o real resultado alcançado pela empresa;

g) Facilita por demais a administração geral da empresa; e

h) Traz maior segurança na tomada de decisões.

2 – Quais as principais desvantagens em relação ao sistema atualmente em uso na empresa?

Resposta:

a) Rotina mais trabalhosa;

b) Exige um melhor acompanhamento dos diretores, pois a operação do sistema, via de regra, seria feita pelos funcionários; e

c) Exige treinamento inicial de pessoal.

3 – Na sua opinião, a utilização do sistema pode influenciar positivamente o resultado da empresa?

Resposta: Sem dúvidas.

4 – Se a resposta da pergunta anterior for “sim”, de que modo ocorre essa influência?

Resposta: As informações constantes nos relatórios nos assessoram para formar o preço de venda, analisar e controlar os custos e as despesas, analisar propostas, tomar decisões de curto, médio e longo prazo em relação a planejamento, metas e estratégias, entre tantas outras.

5 – A empresa teria interesse em utilizar o sistema de forma definitiva?

Resposta: Após a realização do teste do sistema na empresa, decidimos que devemos utilizá-lo de forma definitiva, pois funcionou muito bem. Voltar ao anterior seria um retrocesso injustificável.

6 – Qual a impressão geral dos diretores em relação ao sistema proposto?

Resposta: Ao utilizarmos o novo sistema, ficou a forte sensação de que a difícil tarefa de administrar o negócio estava significativamente facilitada.

7 – Quais sugestões os senhores fariam para o aprimoramento do sistema?

Resposta: Parece-nos que o sistema seria melhor administrável se utilizasse um programa mais amigável para quem o opera, como o Microsoft Access por exemplo, que permitiria a inserção de dados através de campos não modificáveis acidentalmente pelos operadores e a emissão de relatórios com um simples clicar de botão.

4 CONCLUSÃO

O sistema apresentado neste trabalho, é necessário destacar, não tem o condão, por si só, de gerar soluções para a gestão financeira da empresa, uma vez que o mesmo não se alicerça apenas nos recursos tecnológicos oferecidos pela informática, mas na conjugação de todas as variáveis capazes de influenciar a qualidade das informações resultantes e, conseqüentemente, de seus relatórios. As informações apresentadas pelo sistema só serão relevantes e tempestivas ao processo de gestão se ancoradas em dois principais fatores: a austeridade em sua administração e a adequada utilização das informações disponibilizadas.

A sua correta administração tem o objetivo de revesti-lo de consistência, o que é alcançado através do empenho de todas as pessoas que trabalham na empresa que, de qualquer forma, colaboram na alimentação dos dados utilizados pelo sistema, desde a ocorrência dos gastos até seu lançamento nas planilhas de armazenamento de dados.

Quanto às informações geradas, estas só terão utilidade se interpretadas de maneira correta pela administração e em tempo hábil suficiente para influenciar positivamente o processo de tomada de decisões.

Toma-se como exemplo o relatório denominado Margem de Contribuição por Veículo. Gerencialmente, o dado mais importante contido no relatório é a Margem de Contribuição (MC) percentual, pois boa parte melhora que se propõe alcançar na gestão financeira da empresa utilizando-se o sistema de controle de custos que ora se apresenta, está alicerçada na perseguição constante da margem de contribuição ideal (aquela estabelecida como meta pela empresa).

É o primeiro relatório a ser sempre consultado por ocasião da análise de estratégias nas compras de veículos para venda e formação do preço de venda, sendo relevante ao processo de tomada de decisão de aceitar a oferta, a margem de contribuição proporcionada e não o lucro resultante da operação, sendo possível até mesmo proceder-se a simulação da venda no sistema a fim de se verificar se a mesma seria alcançada com determinada proposta.

Evidentemente, a decisão de vender não deve ficar engessada pela margem de contribuição estabelecida, mas deve ser balizada por esta, levando-se em conta, obviamente, os demais fatores econômicos envolvidos, como o tempo de estocagem dos veículos para venda, o que influencia o custo de oportunidade, a necessidade de aumento da liquidez, entre outros.

Citou-se aqui a utilização da margem de contribuição no processo de tomada de decisão relacionado à venda, contudo não se esgota aí a sua utilidade. O mesmo relatório,

conjugado ao relatório denominado Margem de Contribuição Mensal, fornece inúmeros outros subsídios à gestão financeira, sendo possível analisar o desempenho individual financeiro de cada veículo e o quanto este colabora no montante mensal, qual faixa de preço apresenta melhor margem, etc.

Outros relatórios que convém serem citados são os relacionados aos gastos variáveis, pois oportunizam a visão clara de todos os custos imputados diretamente aos veículos e das despesas variáveis, viabilizando estudos para a racionalização desses gastos.

Particularmente, o relatório denominado Análise do Gastos Variáveis, não deve ser utilizado, por sua complexidade, como um relatório de consulta rápida, sendo apropriado a estudos mais aprofundados eventualmente demandados pela direção da empresa, uma vez que traça diversos comparativos entre os gastos incorridos e outras importantes variáveis ligadas diretamente à formação do custo específico e do preço de venda.

Referentemente ao relatório Análise de Metas, há de se ter especial cuidado na sua análise e interpretação, especialmente no que tange a períodos em que se repetem os fracassos ou sucessos no alcance das metas, pois esses indicativos são influenciados por diversos fatores como o desaquecimento ou aquecimento do mercado, a motivação da equipe de vendas, restrições na disponibilidade de crédito, subestimação ou super estimacão das metas, formação equivocada do preço de venda, entre outros, que devem ser identificados de imediato para a tomada de medidas tempestivas para a menor afetação do resultado final.

Por fim, no que se refere aos relatórios apresentados pelo sistema proposto, o denominado Resultado do Exercício encerra a visão geral do desempenho financeiro da empresa. É este relatório que espelha o resultado de todo o esforço despendido na atividade comercial a que a empresa se propôs. Sua importância reside no fato de que, diariamente, ou até mesmo após cada venda, é possível verificar o resultado líquido alcançado, permitindo, se necessário, a tomada imediata de medidas corretivas.

A utilidade do sistema apresentado não se esgota na área de gestão financeira, pois dados econômicos e estatísticos podem ser agregados ao modelo para gerar outras informações subsidiárias à gestão do negócio. Poder-se-ia assim, por exemplo, verificar se os veículos com quatro portas possuem maior rotatividade que os veículos de duas portas, se determinada faixa de preço apresenta maior rentabilidade, se veículos com ar condicionado e/ou direção hidráulica apresentam rotatividade maior, apesar de mais caros.

Contudo, apesar de importante, tal estudo não é objeto do presente trabalho e nem poderia ser, dada sua extensão e alcance, ficando aqui citado apenas como uma sugestão de desenvolvimento de um trabalho futuro.

Quanto à efetiva utilidade do sistema para a empresa e a sua capacidade de gerar melhorias reais à gestão financeira, destaca-se que este trabalho foi iniciado com a firme expectativa de que o seu uso poderia trazer à empresa significativas facilidades para a administração financeira negócio. Mais adiante, ao longo do seu desenvolvimento, já era possível antever os benefícios passíveis de serem alcançados, mesmo sem a utilização efetiva do modelo no dia-a-dia da empresa.

Com o fim confirmar tal expectativa e de verificar a adequação do sistema à realidade e à rotina da empresa realizou-se o teste do sistema relatado no capítulo 3 deste trabalho, através do qual constatou-se, em suma, que o sistema foi plenamente aprovado pelos diretores da empresa. Constatou-se, também, como se pode ver na resposta da pergunta de número 7, que, num segundo momento, seria necessário o desenvolvimento deste mesmo sistema em um programa mais comercial, mais amigável aos operadores e usuários.

Em relação a esse aspecto, cabe ressaltar que neste trabalho apresentou-se um sistema que não se resume apenas a um programa de informática, pois este é apenas parte daquele. O programa foi desenvolvido em planilhas do Excell por razões técnicas e até mesmo financeiras, pois o seu desenvolvimento em um programa mais adequado exigiria o trabalho de profissionais tecnicamente capacitados e remunerados. Assim, o programa em Excell pode ser considerado um protótipo, a base para a criação futura de um programa mais amigável.

Referentemente aos objetivos propostos neste trabalho, entende-se que todos foram plenamente atingidos, pois se conseguiu determinar um modelo de controle gerencial de custos adequado às características e à atividade da empresa, e capaz de disponibilizar informações relevantes ao processo decisório. Também se apurou e se classificou os gastos incorridos pela empresa no decorrer de seu processo operacional conforme preconizam as teorias de custos, adaptadas, no que couberem, à realidade vivida pela empresa.

Por fim, pôde-se concluir que, de fato, o sistema apresentado é capaz de instrumentalizar a empresa com uma ferramenta capaz de gerar informações relevantes e tempestivas, sendo decisivo aos processos de tomada de decisões a que os gestores são freqüentemente submetidos, proporcionando maior segurança e consciência na gestão financeira do negócio, auxiliando decisivamente a direção da empresa na busca de seu objetivo maior, a obtenção de lucro.

5 REFERÊNCIAS

- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**. 1. ed. São Paulo: ATLAS, 2004.
- CHING, H. Y. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: PRENTICE HALL, 2003.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo, ATLAS, 2004.
- IUDÍCIBUS, S. de **Contabilidade introdutória**. 9.ed. São Paulo: ATLAS, 1998.
- IUDÍCIBUS, S. de **Contabilidade gerencial**. 3.ed. São Paulo: ATLAS, 1980.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: ATLAS, 2001.
- LEONE, C. S. G. **Custos – Planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo, ATLAS, 2000.
- PIZZOLATO, N. B. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1997.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo, ATLAS, 1998.
- NEVES, S.de; VICECONTI, P.E.V. **Contabilidade de custos**. 6.ed. São Paulo: FRASE, 1980.
- SANTOS, J. J. **Análise de custos**. 4. ed. São Paulo: ATLAS, 2005.
- POMPERMAYER, Cleonice Bastos. **Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação**. Rev. FAE, Curitiba, v.2, n.3, set./dez., 1999, p.21-28. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n3/> - acesso em: 21 jun. 2005.
- BRIMSON, J.A. **Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades**. São Paulo: ATLAS, 1996.

SUMÁRIO

- **1**

INTRODUÇÃO.....	
.....08	

1.1 Tema.....	
.08	

1.1.1 Delimitação do tema.....	08
-----------------------------------	----

1.2 Objetivos.....	
..08	

1.2.1	Objetivo	
geral.....		08

1.2.2 Objetivos específicos.....	09
-------------------------------------	----

1.3 Justificativa.....	
.09	

- **2**

REVISÃO

BIBLIOGRÁFICA

.....	10
-------	----

2.1 Contabilidade de custos – uma visão gerencial.....	10
---	----

2.2 Algumas classificações e nomenclaturas de custos.....	13
--	----

2.2.1 Conceitos básicos.....	13
---------------------------------	----

2.2.2 Algumas classificações de custos.....	17
--	----

2.3 Sistemas de custeio.....	18
---	----

2.3.1 Sistema de custeio por absorção.....	19
---	----

2.3.2 Sistema de custeio variável (custeio direto)	22
2.3.3 Sistema de custeio baseado em atividades (ABC)	27
2.4 Implantação de sistemas de custos	31
2.4.1 Fatores comportamentais	32
2.4.2 Fatores técnicos	32
2.4.3 Aspectos contábeis	33
2.4.4 Aplicação de técnicas de O&M	34
2.4.5 Etapas para projeção e implantação de sistemas de custos	34
2.5 Margem de contribuição	35
• 3 ESTUDO DE CASO	39
3.1 Histórico	39
3.2 Metodologia	39
3.3 Desenvolvimento	40
3.3.1 Apuração e classificação dos custos e despesas	40
3.3.1.1 Classificação dos gastos encontrados na empresa	41
3.3.2 Escolha do sistema de custeio	43

3.3.3 Estrutura do sistema de custeio.....	45
3.3.4 Funcionamento do sistema de custeio.....	46
3.3.5 Apresentação dos relatórios gerenciais.....	51
3.3.5.1 Gastos variáveis unitários.....	52
3.3.5.2 Gastos variáveis mensais.....	53
3.3.5.3 Análise dos gastos variáveis.....	54
3.3.5.4 Evolução mensal de vendas.....	56
3.3.5.5 Margem de contribuição por veículo.....	57
3.3.5.6 Margem de contribuição mensal.....	58
3.3.5.7 Gastos fixos.....	58
3.3.5.8 Custo de oportunidade.....	59
3.3.5.9 Resultado do exercício.....	60
3.3.5.10 Análise de metas dos veículos próprios.....	61
3.3.5.11 Análise de metas dos veículos consignados.....	63
3.3.6 Teste do sistema.....	65
3.3.6.1 Observações do autor em relação ao uso efetivo do sistema na empresa.....	66
3.3.6.2 Questionário aplicado aos diretores da empresa.....	67

- 4

CONCLUSÃO.....

.....70

15

REFERÊNCIAS.....

.....73