

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE CUSTOS VOLTADO A UMA EMPRESA
COMERCIAL: um estudo de caso da Hals Smolenaars Confecções Ltda. – ME**

ROSIMERE ALVES DE BONA PORTON

Florianópolis, novembro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE CUSTOS VOLTADO A UMA EMPRESA
COMERCIAL: um estudo de caso da Hals Smolenaars Confeccões Ltda. – ME**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Acadêmica: Rosimere Alves De Bona Porton

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Ilse Maria Beuren

Florianópolis, novembro de 2000.

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE CUSTOS VOLTADO A UMA EMPRESA
COMERCIAL: um estudo de caso da Hals Smolenaars Confeções Ltda. – ME**

Acadêmica: ROSIMERE ALVES DE BONA PORTON

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0 atribuída pela banca constituída pelo professores abaixo mencionados.

Florianópolis, 09 de novembro de 2000.



Prof.ª Maria Denize Henrique Casagrande, M.Sc
Coordenadora de Monografia de Departamento de Ciências Contábeis

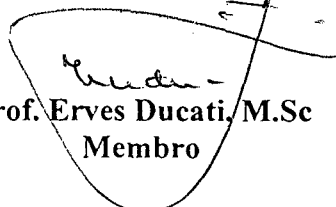
Professores que compuseram a banca:



Prof.ª Ilse Maria Beuren, Dra.
Presidente



Prof. Vladimir Arthur Fey
Membro



Prof. Erves Ducati, M.Sc
Membro

A sabedoria é radiante e imarcescível, e facilmente se deixa contemplar e encontrar pelos que a amam e procuram.”

Sabedoria (6,12)

AGRADECIMENTOS

Ao atingir mais um objetivo de vida, gostaria de externar meus agradecimentos a todos que contribuíram para esta realização.

A Deus pela vida e presença em todos os meus desafios;

A meu esposo Fernando, pelo carinho, apoio e motivação para a realização deste trabalho;

Aos meus pais Anita e José pelo incentivo de seguir sempre em frente e nunca desanimar;

Aos demais familiares pela compreensão e apoio;

A professora Ilse Maria Beuren, pelos conhecimentos transmitidos, dedicação e atenção desde o projeto até a finalização deste trabalho;

A todos os professores, do curso de graduação em Ciências Contábeis, pelos conhecimentos que me permitiram absorver como verdadeiros legados do saber;

Aos meus amigos do NUPEC Ana Lúcia, Artur, Cristiane, Fabian, Juliana, Verônica pela amizade e apoio;

Aos meus amigos Fabiano e Renata pela amizade;

Aos colegas do curso, pelo companheirismo durante toda a realização do curso;

A empresa Hals Smoleaars Confecções Ltda – ME, na pessoa de sua proprietária Sr.^a Ivanilde Costa Smoleaars, pela oportunidade de realizar este estudo na empresa.

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | VII |
| LISTA DE QUADROS..... | VIII |
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| 1.1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1.1 <i>Prolegômenos</i> | 1 |
| 1.1.2 <i>Problema</i> | 3 |
| 1.1.3 <i>Objetivos</i> | 3 |
| 1.1.4 <i>Justificativa do estudo</i> | 4 |
| 1.1.5 <i>Organização do estudo</i> | 5 |
| 1.2 METODOLOGIA..... | 6 |
| 1.2.1 <i>Metodologia da pesquisa</i> | 6 |
| 1.2.2 <i>Metodologia aplicada</i> | 7 |
| 1.2.3 <i>Limitação da pesquisa</i> | 8 |
| CAPÍTULO 2 | 9 |
| 2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 9 |
| 2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA COMERCIAL | 9 |
| 2.3 OS CUSTOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL..... | 12 |
| 2.4 IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CUSTOS | 15 |
| 2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO..... | 17 |
| 2.5.1 <i>Custeio por absorção</i> | 18 |
| 2.5.2 <i>Custeio direto ou variável</i> | 19 |
| 2.5.3 <i>Custeamento baseado em atividades (ABC-Activity Based Costing)</i> | 22 |
| 2.6 COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS TOTAIS DA EMPRESA..... | 25 |
| CAPÍTULO 3 | 28 |
| 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 28 |
| 3.2 IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE CUSTOS PARA A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO | 29 |
| 3.3 PROPOSTA DO SISTEMA DE CUSTOS..... | 31 |
| 3.3.1 <i>Elementos de custos</i> | 31 |
| 3.3.2 <i>Controle de estoques</i> | 36 |
| 3.3.3 <i>Método de custeio aplicável</i> | 40 |
| 3.3.4 <i>Estrutura do sistema de custos</i> | 41 |
| CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES..... | 44 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 46 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Figura 1 - Funções básicas da empresa comercial..... | 11 |
| Figura 2 - Composição dos custos totais em empresas comerciais..... | 25 |
| Figura 3 - Codificação completa..... | 38 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Quadro 1 - Código de classificação dos grandes grupos de produtos e suas Subdivisões..... | 37 |
| Quadro 2 - Ficha de controle de estoque (modelo)..... | 39 |
| Quadro 3 - Planilha de sistema de custos..... | 42 |

RESUMO

Este trabalho objetiva o desenvolvimento de um sistema de custos para empresas comerciais, através de um estudo caso da empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda - ME.

Desse modo, inicialmente apresentou-se o tema e problema de pesquisa. Em seguida evidenciou-se os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho. Além disso, abordou-se a metodologia da pesquisa empregada no presente estudo.

Na fundamentação teórica contemplou-se as características de uma empresa comercial. Em seguida fez-se uma abordagem sobre suas funções e os custos existentes neste tipo de empresa. Além disso, fez-se uma breve discussão da importância de um sistema de custos para qualquer empresa. Na seqüência foram apresentados dentre os vários métodos existentes na literatura contábil, que podem ser adotados pelas empresas para o custeamento dos seus produtos, abordou-se o custeio por absorção, o custeio direto ou variável e o custeio baseado em atividades (ABC – Activity Based Costing), mostrou suas características, semelhanças e diferenças, bem como os aspectos positivos e negativos de cada método. Por fim, demonstrou-se a composição dos custos totais da empresa.

Com base na fundamentação teórica e nas informações obtidas junto a empresa, foi desenvolvida uma metodologia de custos fundamentada no custeio direto ou variável, para alocação dos gastos em empresas comerciais.

Assim, inicialmente foram identificados os custos e despesas que a empresa incorre, além de classificar em grandes grupos os produtos existentes na empresa, afim de facilitar a alocação dos gastos variáveis a cada grande grupo. Na seqüência foram separados os custos e despesas em fixos e variáveis. Por fim, através do uso da margem de contribuição, conseguiu-se analisar o quanto cada grupo de produtos contribui para absorver os custos e despesas fixas e formar o resultado total da empresa.

Com isso, observou-se que o desenvolvimento de um sistema de custos também é viável e importante para pequenas empresas comerciais, fornecendo informações de grande relevância aos gestores, auxiliando-os no processo de tomada de decisões.

CAPÍTULO 1

Neste capítulo apresenta-se uma noção geral do trabalho que se buscou desenvolver. Desse modo, para um melhor entendimento, foi dividido em duas seções. Na primeira contempla-se a introdução da pesquisa e na segunda é evidenciada a metodologia utilizada na execução deste estudo.

1.1 Introdução

Nesta seção, são apresentadas as considerações iniciais, com ênfase na importância do tema da presente pesquisa. Em seguida são evidenciados o problema e os objetivos do estudo. Na seqüência apresenta-se a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

1.1.1 Prolegômenos

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

A globalização econômica resulta em preocupação para as empresas em função do acirramento da concorrência. Neste sentido, precisam procurar dar ênfase na redução de custos, aumento de produtividade e a introdução de novas tecnologias, visando a qualidade dos seus bens e/ou serviços.

A quebra de barreiras comerciais e a criação de mercados de livre comércio, como a Comunidade Econômica Européia e o Mercosul, entre outras, implica em maior acirramento na competição no ambiente empresarial. A adequação à essa nova realidade é vital para a continuidade das empresas a longo prazo.

As implicações desses fenômenos ocorridos no cenário mundial exigem que as organizações busquem estratégias de gestão que lhes permitam continuar nesse mercado concorrido.

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

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

Neste contexto, também as empresas comerciais constituem um segmento da economia que requer uma reorganização na gestão de custos, a fim de garantir sua continuidade no mercado.

A falta de gerenciamento das informações nas empresas comerciais, especialmente nas de pequeno porte, pode provocar distorções na tomada de decisões, inclusive resultar em perda de vantagem competitiva, devido a falta de conhecimento mais profundo sobre seus processos, fornecedores, clientes, produtos, funcionários e demais situações que envolvem as atividades pertinentes.

Assim, a pequena empresa comercial, inserida nesse ambiente, também tem a necessidade de melhorar sua gestão. Nesse sentido, um sistema de custos adequado reveste-se de importância, dada a sua utilidade para avaliar os elementos do custo relacionados às mercadorias a serem comercializadas, bem como medir o resultado com maior acurácia.

Portanto, percebendo a importância de um sistema de custos que proporcione um gerenciamento compatível com as condições e necessidades dessas empresas, propõe-se o desenvolvimento de um sistema de custos que auxilie nos processos de tomada de decisões nas pequenas empresas comerciais.

1.1.2 Problema

As empresas brasileiras, até bem pouco tempo, vivenciavam um ambiente de inflação muito elevada e com algumas proteções quanto à concorrência de empresas de outros países. As desregulamentações governamentais e a queda sucessiva de fronteiras comerciais trouxeram grande concorrência mercadológica, acelerando o ritmo de mudanças tecnológicas e aumentando o nível de saturação de demanda para todo tipo de produto e serviço. Para subsidiar os reflexos colocados anteriormente, as empresas estão sendo obrigadas a rever suas estruturas de gastos a fim de se tornarem mais competitivas.

O desenvolvimento de sistemas de custos para a indústria parece não constituir-se em um problema muito significativo, pois para esse segmento de negócios já há modelos que são utilizados nas empresas e pré-definidos na literatura contábil. No entanto, para empresas prestadoras de serviços e comerciais a literatura não é tão generosa, pois poucas obras contemplam formas de gerenciar e controlar custos em empresas destes segmentos econômicos. Não obstante, para pequenas empresas esse é um tema que ainda é tratado de forma incipiente, o que leva os gestores das mesmas encontrar dificuldades para administrar seus custos, bem como dificulta melhorar o nível das informações para o processo de tomada de decisão.

As empresas comerciais, de um modo geral, utilizam-se de sistemas tradicionais para mensurar seus resultados, gerando poucas informações para dar subsídios nas decisões de seus administradores. Cabe ainda apontar que para esses administradores a importância do contador está relacionada à contabilidade fiscal, não auxiliando no processo decisório da empresa.

Neste sentido, a problemática desta pesquisa está em identificar a configuração de um sistema de custos para uma pequena empresa comercial do ramo de confecções.

1.1.3 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo consiste em desenvolver uma proposta de sistema de custos para uma pequena empresa comercial, mais especificamente do ramo

de confecções.

Para atingir o objetivo geral tem-se como objetivos específicos os seguintes:

- caracterizar uma pequena empresa comercial e seus custos;
- explicitar métodos de custeio aplicáveis à uma empresa comercial; e
- propor um sistema de custos para uma pequena empresa comercial, que possa dar suporte ao processo de gestão da mesma.

1.1.4 Justificativa do estudo

A necessidade dos gestores tomarem decisões afeta diariamente a vida das empresas, independente do tamanho, natureza das operações ou setor econômico em que atuam. A dificuldade de tomar decisões atinge várias esferas da cadeia produtiva, e leva o gestor a questionar sobre a melhor maneira de se obter as informações necessárias.

Neste sentido, a presente pesquisa tem sua validade justificada ao procurar fornecer informações contábeis e gerenciais por meio de um sistema de custos para uma pequena empresa comercial, ressaltando sua importância como auxílio administrativo e contribuindo para a eficácia do processo de gestão empresarial.

Do ponto de vista teórico, o ramo comercial dispõe de poucos trabalhos que evidenciem um formato adequado de um sistema de custos. Um dos motivos para esta afirmativa encontra-se no fato de ser a contabilidade de custos uma técnica que se desenvolveu para atender a indústria, a partir do advento da Revolução Industrial. Outro motivo que pode ser citado é a dificuldade de se obter um sistema de custos “padrão”, dado os diversos tipos de empresas comerciais existentes, com suas diferenças e particularidades.

No entanto, a evolução e o uso da contabilidade de custos também se fez necessário em outros campos, que não o industrial, porque os produtos fabricados pelas indústrias precisavam ser comercializados. Para que esse ciclo econômico se concluísse fez-se necessário a intermediação da empresa comercial, para repassar aos consumidores os produtos fabricados pelas indústrias.

Salienta-se, também, que, com a globalização, a competição entre as empresas ficou mais acirrada. A continuidade da empresa é garantida pela otimização do resultado e isto depende da melhor alternativa de ação escolhida, pois o resultado é

conseqüência do sucesso ou insucesso da decisão do gestor.

Sendo assim, para melhorar sua atuação no mercado, as empresas sentiram necessidade de desenvolver e implementar formas de controlar os custos e maximizar o desempenho de seus produtos, de modo que possam diminuir seus custos, transformando essa redução em vantagem competitiva.

Sob o ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se pelo fato de que, a partir de um embasamento teórico, desenvolveu-se um sistema de custos que poderá ser utilizado por pequenas empresas comerciais. Desse modo, a proposta esboçada consubstancia-se de um sistema de custos em consonância com as atuais exigências do mercado. Este sistema poderá ser utilizado, com as devidas adaptações, por empresas com características semelhantes.

1.1.5 Organização do estudo

Considerando-se o problema de pesquisa e os objetivos propostos, o trabalho foi organizado em três capítulos, além das conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

No capítulo 1 apresenta-se uma idéia geral sobre o tema em estudo, salientando a importância do mesmo. Na seqüência, evidencia-se o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos que se buscou alcançar, a justificativa do trabalho e a organização do estudo. Por último, é exposta a metodologia utilizada na elaboração desta monografia, a qual se encontra subdividida em metodologia da pesquisa, metodologia aplicada e limitações da pesquisa.

No capítulo 2 é evidenciada a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente foi caracterizada a empresa comercial, explicitando sua função. Em seguida apresenta-se a conceituação e classificação dos custos. Além disso, é mencionada a importância do sistema de custos. Na seqüência foram apresentados os principais métodos de custeamento: absorção, direto ou variável e o custeio baseado em atividades (ABC). Por último, fez uma abordagem da composição dos custos totais da empresa.

No capítulo 3 fez-se a descrição e análise do estudo de caso. Primeiramente foi apresentada a empresa. Em seguida evidenciou-se a importância de um sistema de custos para a empresa objeto de estudo. Na última seção consta a proposta de um sistema

de custos para uma empresa comercial do ramo de confecções.

Por fim, são apresentadas as conclusões da presente pesquisa e algumas recomendações para novos estudos sobre o tema.

1.2 Metodologia

Esta seção foi subdividida em duas partes, com o intuito de facilitar o entendimento do estudo. Na primeira parte é apresentado o significado de metodologia da pesquisa. Na sequência é evidenciada a metodologia da pesquisa aplicada no presente trabalho. Por último, foram expostas algumas limitações relativas a esta pesquisa.

1.2.1 Metodologia da pesquisa

Um trabalho monográfico, segundo INÁCIO FILHO (1994; p.59), “é uma síntese de leituras, observações, reflexões e críticas, desenvolvidas de forma metódica e sistemática por um pesquisador que relata a um ou mais destinatários um determinado escrito que seja o resultado de suas investigações, as quais por sua vez têm origem em suas inquietações acadêmicas.”

SALVADOR (1980; p.32-33) ressalta que o termo monografia “é designado a um tipo de trabalho científico especial, que aborda apenas um assunto, problema ou tema com extensão limitada. A monografia resulta de uma investigação feita através de uma documentação escrita ou por observação e experimentação, apresentando uma contribuição original ao progresso da ciência.”

Assim sendo, pode-se inferir que a monografia é um trabalho acadêmico, dentro de normas técnicas, o qual surge em decorrência de uma dúvida ou problema sobre um determinado assunto e que o pesquisador procura responder utilizando de um método de investigação.

1.2.2 Metodologia aplicada

O conhecimento científico não atinge simplesmente os fenômenos na sua manifestação global, mas atinge em suas causas, na sua constituição íntima, caracterizando-se, desta forma, pela capacidade de analisar, de explicar, de desdobrar, de justificar, de induzir ou aplicar leis, de prever com segurança eventos futuros. É um instrumento de pesquisa, trabalho programado, metódico, sistemático e, acima de tudo, verificável.

RICHARDSON (1989; p.16) explicita que, "como ferramenta para adquirir conhecimento, a pesquisa pode ter os seguintes objetivos: resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. Em termos gerais, não existe pesquisa sem teoria, seja explícita ou implícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa. "

LAKATOS e MARCONI (1985; p.15) enfatizam que pesquisa é "uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios, uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisa não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas utilizando métodos científicos."

Portanto, a presente pesquisa foi realizada a partir de levantamentos bibliográficos, procurando explicar o tema proposto, principalmente através de livros e periódicos. O nível de análise da presente pesquisa ocorreu, também, pelo método de investigação, por início de um estudo de caso, a fim de se estudar os fatores que intervêm no sistema de custos de uma empresa comercial.

A monografia configura-se como uma atividade de pesquisa científica, em função dos recursos metodológicos que exige na sua elaboração, sendo geralmente solicitada nos últimos anos dos cursos de graduação.

SALOMON (1978; p.219) aduz que a monografia "consiste em um trabalho científico que se reduz à abordagem de um só assunto ou de um só problema. Etimologicamente: mónos = um só, e graphein = escrever, o que significa: dissertação a respeito de um único assunto."

A empresa que foi estudada localiza-se na grande Florianópolis (SC) e está no mercado há oito anos. Sua razão social é Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME, tendo como nome fantasia "Quatro Ilhas".

A execução deste trabalho foi dividida nas seguintes etapas: coleta de dados,

tratamento de dados, análise e interpretação dos dados, apresentação da conclusão e recomendações para futuras pesquisas.

Em se tratando da coleta de dados, esta foi realizada com base na bibliografia disponível. Adicionalmente, foram coletados dados junto à empresa objeto de estudo.

Com relação ao tratamento dos dados, confeccionou-se fichas, após a coleta de dados, para os apontamentos necessários, os quais foram tabulados e classificados, obedecendo, de forma sistemática, os critérios dos objetivos pré-estabelecidos.

No que concerne à análise e interpretação dos dados, esta é a etapa mais importante da pesquisa, pois através da elaboração das fichas anteriormente citadas e a análise detalhada dos documentos contábeis da empresa, fez-se uma triagem, a fim de reter somente as informações que irão responder às questões da presente pesquisa.

Por fim foram apresentadas as conclusões, pois esta é a última fase do estudo, que tem como objetivo geral produzir um sistema de custos para uma empresa comercial.

1.2.3 Limitação da pesquisa

Conforme LAKATOS e MARCONI (1991; p.235) , “a característica essencial não é a extensão, como querem alguns autores, mas o caráter do trabalho (tratamento de um tema delimitado) e a qualidade da tarefa, isto é, o nível de pesquisa, que está intimamente ligado aos objetivos propostos para a sua elaboração.”

Neste trabalho, pretende-se elaborar um sistema de custos para uma empresa comercial. Contudo, esta pesquisa terá algumas limitações, pois de acordo com GIL (1995; p.79) “a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento.”

Assim tratar-se de um estudo de caso, o sistema de custos proposto neste trabalho apresenta limitações quanto a sua aplicabilidade em outras empresas comerciais, visto que cada organização possui suas particularidades. No entanto, a metodologia proposta poderá ser utilizada por outras empresas comerciais a partir de algumas adaptações.

CAPÍTULO 2

Neste capítulo, contempla-se a revisão bibliográfica pertinente ao tema da pesquisa. Busca-se, portanto, fundamentar os objetivos específicos que norteiam esta pesquisa.

2.1 Revisão bibliográfica

Através da fundamentação teórica, é caracterizada a empresa comercial, explicitando sua função. Enfatizou-se também a identificação dos custos em uma empresa comercial e a importância do sistema de custos. Adicionalmente foram apresentados os conceitos básicos dos principais sistemas de custeio abordados na literatura: absorção, direto ou variável e o custeio baseado em atividades (ABC - Activity Based Costing). Finalmente, a fundamentação teórica contempla a composição dos custos totais das empresas comerciais.

2.2 Caracterização da empresa comercial

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

Neste sentido, MARTINS (1997; p.2) explica que:

"hoje se entende por venda apenas a troca de mercadoria por dinheiro, sendo a permuta de uma mercadoria por outra chamada simplesmente de troca, facilitou grandemente, como é óbvio, a circulação das riquezas. E à atividade consistente em pôr em circulação as mercadorias, adotando esse mecanismo, se deu o

nome de comércio, tendo como figuras centrais as pessoas que servem de intermediárias entre os produtores e consumidores, isto é, pessoas que adquirem dos produtores aquilo que eles possuem e colocam esses bens à disposição dos consumidores, trocando-os sempre por dinheiro."

MARTINS (2000; p.19) "aponta que até a Revolução Industrial (século XVIII) quase só existia a contabilidade financeira, que desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais. Mas, com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do contador que, para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha agora tão facilmente dos dados para poder atribuir valores aos estoques."

Na medida em que o ambiente empresarial se transformava, com o aumento constante de indústrias, percebia-se a necessidade de uma contabilidade de custo para auxiliar na gerência desse novo segmento.

Neste sentido, ANGELO (1994; p.13) afirma que, "em 1989 a indústria era responsável por quase a metade do produto econômico do país (48%), cabendo ao setor de serviços uma participação aproximada de 40%, restando ao setor primário - agropecuária (principalmente extração) - 12% da população econômica do Brasil."

Particularmente no caso brasileiro, por volta dos anos noventa do século XX, a constante evolução econômica nacional torna visível a importância do comércio, setor este que nos últimos anos teve um crescimento superior ao do setor secundário e primário.

ANGELO (1994; p.14) cita que "o maior grau de importância atribuído ao comércio prende-se ao fato de que este segmento é o responsável pela maior participação no produto, combinado com o elevado número de empresas."

BERNARDI (1998; p.98) diz que "toda e qualquer atividade exercida por prática de atos de comércio é considerada comercial, o que envolve troca, permuta, intermediação, entre o produtor e o consumidor, com objetivo de lucro".

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

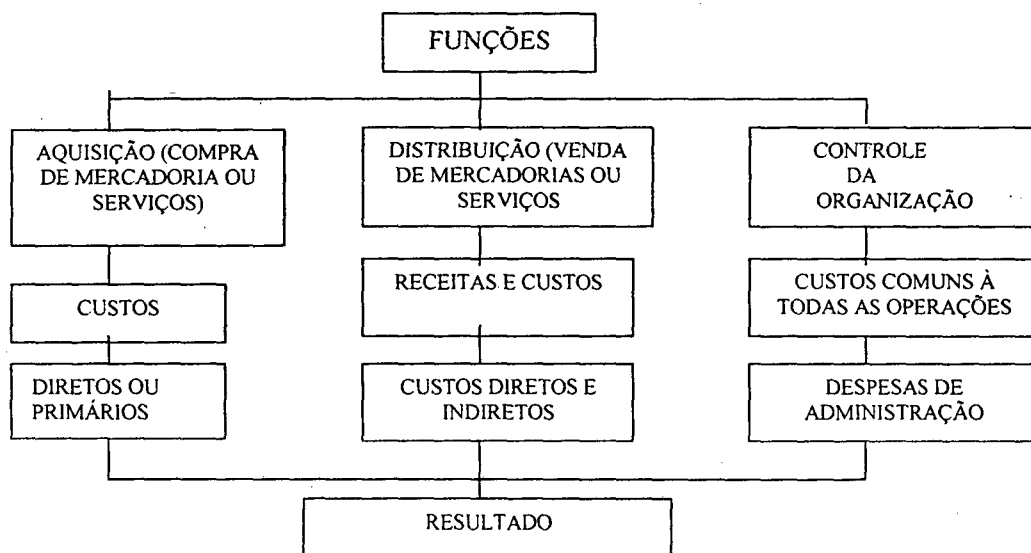
Diante do exposto, verifica-se a importância do comércio na vida do homem. Pois, é essencial sua existência para a distribuição e circulação da riqueza de um

país. Também faz-se necessário destacar as duas formas distintas de realizar o comércio: o atacado e o varejo. O atacado trabalha em grandes quantidades, compradas e vendidas com o propósito de atender o varejo. Já o varejo tem como cliente o consumidor final, vendendo em menor quantidade.

COBRA (1993; p.304) aduz que "a função do varejo é realizar a venda de produto e/ou serviços a consumidores finais. Como elo de ligação entre a produção e o consumo, o varejista desempenha importante papel na sociedade moderna. De um lado, ajuda a escoar a produção dos fabricantes, de outro, ajuda as pessoas a realizarem sonhos através da posse de produtos."

Independente da forma de realizar o comércio, algumas funções são inerentes a empresa comercial. De acordo com a IOB (34/98; p.2), "para manter a continuidade das operações da empresa, é necessário coligar as funções de aquisição e distribuição por meio das funções de controle, que correspondem à manutenção das condições necessárias ao desenvolvimento das outras funções." A Figura 1 demonstra um esquema das funções de uma empresa comercial.

Figura 1 - Funções básicas da empresa comercial



Fonte: Adaptado de IOB. Informações Objetivas. *Temática Contábil e Balanços*. Custos em empresas comerciais (1ª parte). São Paulo, ANO XXXII, n. 34, p. 2, 1998.

O desenvolvimento do ambiente competitivo, no qual as empresas comerciais estão inseridas, faz com que os relatórios gerenciais sejam indispensáveis, por parte dos gestores, para cumprir essas funções de modo eficiente e eficaz. O que antes era

apresentado pela contabilidade para cumprir as obrigações perante o fisco, hoje está ampliado, com vistas à atender os diversos tipos de usuários da informação, especialmente no sentido de auxiliar no processo gestão das empresas.

2.3 Os custos em uma empresa comercial

Para que as empresas comerciais tenham condições de manter a sua continuidade no mercado é de fundamental importância que os gestores estejam munidos de informações precisas, úteis e ágeis, de modo a suprir as necessidades informativas para a tomada de decisões na empresa.

OSTRENGA, et al (1997) diz que a principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deveria ser a de fornecer aos gerentes um meio de monitorar a evolução em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitam de atenção. Esses relatórios, porém, só atingirão seus fins se organizarem e calcularem os custos de forma a refletir a verdadeira dinâmica da empresa. E isso acontecerá apenas se o tempo de geração de cada relatório estiver sincronizado com as mudanças na atividade subjacente.

Os diferenciais que fazem os consumidores optarem por uma empresa, certamente, está fortemente atrelado a qualidade dos produtos, atendimento personalizado e menores preços. Tal implica uma equação complexa, unir essas diferenças para que a empresa se torne mais atrativa para seus consumidores e que consiga se manter competitiva no mercado.

Neste sentido, a contabilidade tem como obrigação oferecer informações suficientes aos administradores para que possam atender essas exigências dos consumidores, inclusive para oferecer melhores preços. Assim, faz-se necessário a formulação de eficientes técnicas que permitam determinar a rentabilidade dos produtos com os quais operam e que proporcione à empresa condições de controlar seus custos. Pois, conforme SANTOS (1987; p.19), "o controle dos custos representa o cérebro ou o pulmão ou o coração ou o espírito sem o qual uma entidade não sobreviveria".

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

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

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

Independente do tipo de empresa, duas categorias de custos estão presentes nas atividades que desenvolvem: os custos diretos e os indiretos.

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

Segundo IUDÍCIBUS e MARION (1999; p.185), "custos diretos são aqueles que se identificam com o produto. São apropriados (acumulados) diretamente ao produto. Conhece-se exatamente quanto cada produto absorveu de custo." Por sua vez, os "custos indiretos são aqueles não identificáveis por produto. Não há uma medida objetiva, mas há a necessidade de estimar, de distribuir os custos aleatoriamente por produto (rateio)."

Neste sentido, LEONE (1997; p.49) afirma que:

"os custos diretos são aqueles custos (ou despesas) que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São os custos diretamente identificados a seus portadores. Para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio. Os custos indiretos são aqueles custos que não são facilmente identificados com o objeto do custeio. Às vezes, por causa de sua não-relevância, alguns custos são alocados aos objetos do custeio através de rateios. Neste caso, adotando o rateio, os custos serão considerados indiretos. É preciso que a Contabilidade de Custos divulgue para os usuários das informações de custos esses conceitos básicos e aponte, para cada usuário, seus custos (ou despesas) diretos e indiretos."

De acordo com a IOB (34/98; p.02), em uma empresa comercial "são considerados custos diretos todos aqueles que podem ser atribuídos diretamente a uma

determinada mercadoria, e indiretos aqueles que não se referem direta e imediatamente a uma determinada mercadoria, por serem comuns a todas as mercadorias que se encontram em estoque em um determinado momento."

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

Para MARTINS (2000; p.56), "custos fixos e variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação."

PADOVEZE (1994; p.217) diz que são chamados de custos e despesas variáveis todos aqueles cujo montante em unidades monetárias variam na proporção direta das variações do nível de atividades. Os custos fixos conceitualmente não variam em relação ao volume produzido ou vendido.

LEONE (1997; p.53) prefere definir custo variável "como aquele que varia com o volume de qualquer atividade que tenha sido escolhida como referência. Atente, ainda, para o fato de que o 'custo variável' no total é variável, mas, quando considerado como custo unitário diante do quantitativo da base de volume, ele é fixo."

Referindo-se aos custos fixos, LEONE (1997; p.55) elucida que "é preciso definir os custos fixos como aqueles que não variam com o volume de uma atividade qualquer tomada como medida de referência. Atente, aqui, também, para o fato de que o custo fixo quando tomado em seus totais é realmente fixo quando analisado em face da variabilidade da base de volume. Entretanto, se tomado por seus valores unitários em face da unidade de medida da base de volume, o custo fixo é variável."

Segundo PEREIRA (1999; p.03), "custos variáveis de uma empresa são aqueles que só acontecem em função direta da produção e vendas. Por exemplo, matéria-prima de um item, mão-de-obra temporária para alguma tarefa, comissões, despesas de entrega de mercadorias e outras despesas que dependem exclusivamente do volume de itens produzidos ou vendidos."

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

2.4 Importância do sistema de custos

Diante do desafio da competição global e da rápida mudança tecnológica, os gestores, para aproveitar as oportunidades disponíveis necessitam conhecer novos nichos de mercado e adotar estratégias eficientes de gerenciamento de custos, entre outras providências, a fim de que as empresas, sob sua responsabilidade, consigam assegurar sua continuidade e competitividade neste ambiente empresarial.

Sob este aspecto, BEUREN (1998; p.14-15) afirma que:

"a globalização da economia tem levado ao acirramento e busca da competitividade e, conseqüentemente, mudanças significativas são visualizadas nos paradigmas de gestão, no desenvolvimento tecnológico e na ênfase da qualidade dos processos e produtos, com vista a maior satisfação do cliente. Assim, devido à rapidez com que ocorrem essas alterações, nesse ambiente conturbado, há valorização da informação como recurso econômico para a sobrevivência da empresa."

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

Na visão de ERNEST & YOUNG, SOTEC (1997; p.277), "os gestores têm grande dependência do recurso 'informação'. A informação é a matéria-prima de tomada de decisão. A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico."

MASON JR. apud BEUREN (1998; p.28) "registra que o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas."

Neste sentido, FIGUEIREDO (1995; p.29) explana que "o propósito básico da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos, pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação."

Há um desejo veemente por parte das organizações em encontrar um sistema que auxilie a reagir mais rapidamente ao mercado, inovar com maior agilidade e veicular informações dentro da organização com mais facilidade.

Nesta perspectiva, IUDÍCIBUS e MARION (1999; p.57) citam que:

“compreende-se por sistema de informação um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite: a) tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo; b) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes, do arquivo básico, juntamente com técnicas derivantes da própria Contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não.”

Na concepção de IUDÍCIBUS (1997; p.26), “a contabilidade pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar informações econômicas, financeiras, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação.”

De acordo com BIO (1985; p.25), “sistema de informação é um subsistema do sistema empresa, e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes.”

BEUREN (1998; p.38) elucida que “o sistema de informações consubstancia-se no conjunto de elementos “humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.”

Devido a este cenário competitivo, os executivos precisam ter à disposição deles informações pertinentes aos custos de suas empresas, de modo que estas informações sejam subsídios úteis para otimizar seu desempenho.

MARTINS (2000; p.25) define custos como o “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.” Sendo assim, todas as empresas incorrem em custos na produção de seus produtos, sejam bens ou serviços, os quais requerem uma quantificação acurada para servir de suporte ao processo de gestão.

A necessidade da empresa definir seu modelo de gerenciamento de custos decorre do fato que este modelo ajudará a conhecer a qualquer tempo, por meio da análise, sua posição atual e futura com relação aos custos da empresa e do produto. O

gerenciamento de custos irá proporcionar à empresa trabalhar com um mix de venda, de modo a permitir a maximização de seus lucros, além de visualizar permanentemente o custo da estrutura da empresa.

TRINDADE apud PEREIRA (1998; p.824) enfatiza que "independentemente do tipo de atividade desenvolvida, o que mais requer a atenção por parte dos executivos é o custo que envolve o negócio enquanto informação que subsidia o processo de tomada de decisão empresarial. A partir de sua metodologia de cálculo, do seu controle e da capacidade de sua redução, vai depender o sucesso de qualquer empreendimento."

De acordo com LOPES DE SÁ (1998; p.20), "todo e qualquer fenômeno patrimonial precisa ser observado em suas relações essenciais, dimensionais e ambientais, e nada mais que isso é o que se tenta hoje fazer com a apresentação do que se tem denominado de novos conceitos do custo."

É importante salientar que, quando a empresa está em busca de rentabilidade, concomitantemente está a procura da eficácia do seu negócio. E, neste momento, necessita ter informações, saber compreendê-las e interpretá-las, de modo a auxiliar na obtenção de um resultado satisfatório. Pois, principalmente, após as mudanças econômicas, sociais e políticas, em escala mundial, estamos vivenciando um ambiente empresarial de grande alterações. Os avanços tecnológicos impulsionaram as necessidades e desejos da sociedade e geraram uma demanda heterogênea, sensível aos novos paradigmas de forma, conteúdo, preço e qualidade.

Diante do exposto, observa-se a necessidade da elaboração de um sistema de custos para qualquer tipo de empresa, seja ela comercial, industrial ou prestadora de serviços, e mais, pequena, média ou grande, com vista ao seu processo de gestão. Pois, o ambiente onde estão inseridas é altamente concorrido, e um sistema de custos inadequado pode induzir os gestores a erros irreversíveis na tomada de decisões.

2.5 Métodos de custeio

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

determinadas finalidades.”

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

2.5.1 Custeio por absorção

O que caracteriza o custeio por absorção é a apropriação ao produto de todos os custos da produção, quer sejam diretos ou indiretos, de comportamento fixo ou variável.

MARTINS (2000; p.41-42) explica que o custeio por absorção "consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos."

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

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

SANTOS (1990; p.34) aduz que a metodologia de custeamento pelo método por absorção "é considerada básica para a avaliação de estoques pela Contabilidade Financeira, para fins de Balanço Patrimonial e de Resultados, com a finalidade de atender a exigências fiscais e societárias, entre outras."

A respeito das vantagens na utilização deste método, conforme CREPALDI (1998), pode-se elencar as seguintes:

- atende a legislação fiscal;

- permite a apuração do custo por centro de custo, visto que sua aplicação exige a organização contábil nesse sentido, permitindo o acompanhamento do desempenho de cada área se forem alocados de forma adequada aos departamentos;
- proporciona preços de venda mais reais, pois reúne todos os custos da empresa por meio dos custos unitários dos produtos;
- indica índices de liquidez mais reais; e
- é derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade.

No que concerne as desvantagens do uso deste método, segundo CREPALDI (1998), pode-se citar algumas:

- devido a distribuição dos custos fixos por critérios, por vezes, subjetivos, nem sempre reflete o resultado mais adequado na apuração do custo de cada produto, podendo penalizar alguns produtos em benefício de outros;
- nos processos de rateio é possível perder de vista determinados custos controláveis do período e as áreas funcionais às quais eles se aplicam;
- os lucros variam de acordo com o volume de produção do período e com as quantidades de produtos elaborados no período anterior, não dependendo somente do volume de vendas; e
- alocação de custos fixos indiretos podem distorcer análises para fins gerenciais.

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

2.5.2 Custeio direto ou variável

O surgimento de outro método de custeio, conforme MARTINS (2000; p.222), decorreu "pela própria natureza dos custos fixos (invariabilidade), arbitrariedade no seu rateio e variação por unidade em função de oscilações do volume global, e por propiciar valores de lucro não muito úteis para fins decisoriais, criou-se um critério

alternativo ao Custeio por Absorção. Trata-se do Custeio Variável (ou Direto) onde só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas."

CREPALDI (1998; p.111) aduz que:

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

TERCO AUDITORIA E CONSULTORIA (2000; p.19) também assevera que "o sistema de custeio direto prevê uma apropriação de caráter gerencial, considerados apenas os custos variáveis de nossos produtos vendidos, os custos fixos ficam separados e considerados como despesa do período, indo diretamente para resultado, dessa forma, possibilitam a apuração da margem de contribuição, quando confrontados os custos variáveis aos valores da receita líquida do período objeto de análise."

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

Segundo SANTOS (1990; p.39), "cada produto absorve somente os custos que incidem diretamente sobre si mesmo (custos e despesas variáveis para produzir e vender), mas a diferença entre o preço líquido de venda e o custo unitário variável, chamado Margem de Contribuição MC, deve contribuir tanto para absorção dos custos fixos, como para a obtenção do lucro total da empresa."

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

SANTOS (1990; p.41) explicita que "a apuração de custos com destaque para a margem de contribuição ajuda os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros e, portanto, leva a decisões mais sábias sobre preços."

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

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

O uso do método de custeio direto ou variável traz algumas vantagens, elencadas pelo TERCO AUDITORIA E CONSULTORIA (1995; p.38), como segue:

- “- eliminação das flutuações nos resultados decorrentes dos volumes de produção e vendas *versus* absorção de custos fixos do período;
- conhecimento da margem de contribuição efetiva de cada produto ou linha de produto;
- otimização dos resultados operacionais da empresa com base na identificação do mix mais adequado de vendas; e
- simplificação dos trabalhos de custos em face da eliminação das operações contábeis de rateio de custos fixos de produção.”

No que concerne às desvantagens, conforme TERCO AUDITORIA E CONSULTORIA (1995; p.38), pode-se elencar as que seguem:

- “- o sistema sofre restrições de ordem tributária, em que os resultados apurados *não são reconhecidos pela Receita Federal para fins de cálculo do lucro real* (lucro tributável) como base para o cálculo do imposto de renda devido pela pessoa jurídica;
- o sistema também *não recebe um reconhecimento técnico do ponto de vista contábil tradicional*, pois a utilização do sistema de custeio direto, para fins de preparo de demonstrativos financeiros, sem dúvida, provocaria uma ressalva no parecer dos auditores independentes;
- apresentação de maior grau de flutuação nos resultados apurados por causa do não-diferimento de custos fixos através dos produtos mantidos em estoque ou no processo de fabricação no final de cada período contábil;
- dificuldade quanto à definição dos custos de comportamento efetivamente variáveis; e
- anulação de resultados *não coincidentes* com aqueles de natureza

contábil apresentados *aos acionistas ou publicados pela empresa.*"

É importante salientar que, através do sistema de custeio direto, os custos dos produtos são mensurados de forma objetiva, evitando, dessa forma, arbitrariedades. Portanto, é viável a adoção desse método de custeamento pela sua grande utilidade nas tomadas de decisões, principalmente as que envolvem volume e preço.

2.5.3 Custeamento baseado em atividades (ABC-Activity Based Costing)

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

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

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

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

OSTRENGA, et al. (1997; p.167) explica que:

"O custeio baseado em atividades ocorre em duas fases principais.

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

Inicialmente, no sistema ABC é necessário a identificação das atividades relevantes da organização, pelo fato de que essas é que primeiramente receberão os recursos.

PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA (1999; p.228) esclarecem que a atividade consiste de um "conjunto de tarefas necessárias para o atendimento das metas das funções. É qualquer evento necessário para o processo e que consome recursos da empresa ou da entidade."

MARTINS (2000; p.100) menciona que "uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas."

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

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

Os gastos indiretos são alocados às atividades e estas para os objetos de custo através dos direcionadores. Os direcionados são classificados em dois tipos: direcionados de recursos e direcionados de atividades.

PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA (1999; p.229) comentam que o direcionamento de custos "informa como as atividades consomem recursos. Serve para custear as atividades. Demonstra a relação entre o recurso consumido e as atividades."

Para COGAN (1994; p.101), os direcionados de custos "são os fatores que

fazem com que as atividades sejam realizadas."

No que se refere ao direcionamento de atividades, PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA (1999; p.230) enfatizam que é a "forma como os produtos ou serviços consomem atividades. Serve para custear os produtos ou serviços. Demonstra a relação entre as atividades e os produtos ou serviços."

Como principais benefícios do ABC, de acordo com a ARTHUR ANDERSEN S/C (1995; p.18), pode-se mencionar os seguintes:

- “- identifica as reais fontes geradoras de custo em função dos geradores de custo, podendo, desta forma, identificar exatamente quais e onde os recursos vêm sendo consumidos;
- identifica o grau de valor agregado que cada atividade atribui ao negócio;
- identifica o custo efetivo dos produtos e processos em função da eliminação das distorções propiciadas pelo atuais sistemas de rateio, atribuindo aos objetos de custeio os custos efetivamente incorridos;
- permite a gestão do potrilho de produtos, analisando a rentabilidade individual de cada produto e sua contribuição para o negócio, sendo base para a determinação de remuneração, preços e tarifas;
- incentiva a integração entre as áreas envolvidas nos processos e atividades, maximizando os esforços para a resolução de problemas e aumento da qualidade;
- permite realizar *benchmarking* com outras empresas do mesmo setor, comparando os custos unitários dos geradores de custo, viabilizando uma análise comparativa com as melhores práticas do mercado;
- permite estabelecimento de *cot taraste* para cada atividade, possibilitando a gestão desses custos na fonte, eliminando arbitrariedades nos processos de redução de custos.”

No entanto, o ABC não deve ser aplicado em qualquer empresa sem que se faça antes uma análise detalhada da mesma, pois ele não funciona como um método de custeio, mas sim como um ferramenta gerencial. Assim, necessita de um método de custeio para dar-lhe suporte, o que implica maior esforço físico e financeiro da empresa.

LEONE (1997; p.267) também ressalta os cuidados indispensáveis na aplicação da metodologia ABC e afirma que :

"precisa ser estudada com atenção esta na aparente transformação de custos fixos em custos variáveis, trazendo conseqüências graves para a determinação e análise dos custos dos produtos, dos serviços ou de outro qualquer objeto de custeio. Quando os custos e as

despesas são apropriados às atividades, o critério parece não interessar pela dicotomia (ou pela divisão) dos custos e das despesas em fixas e variáveis."

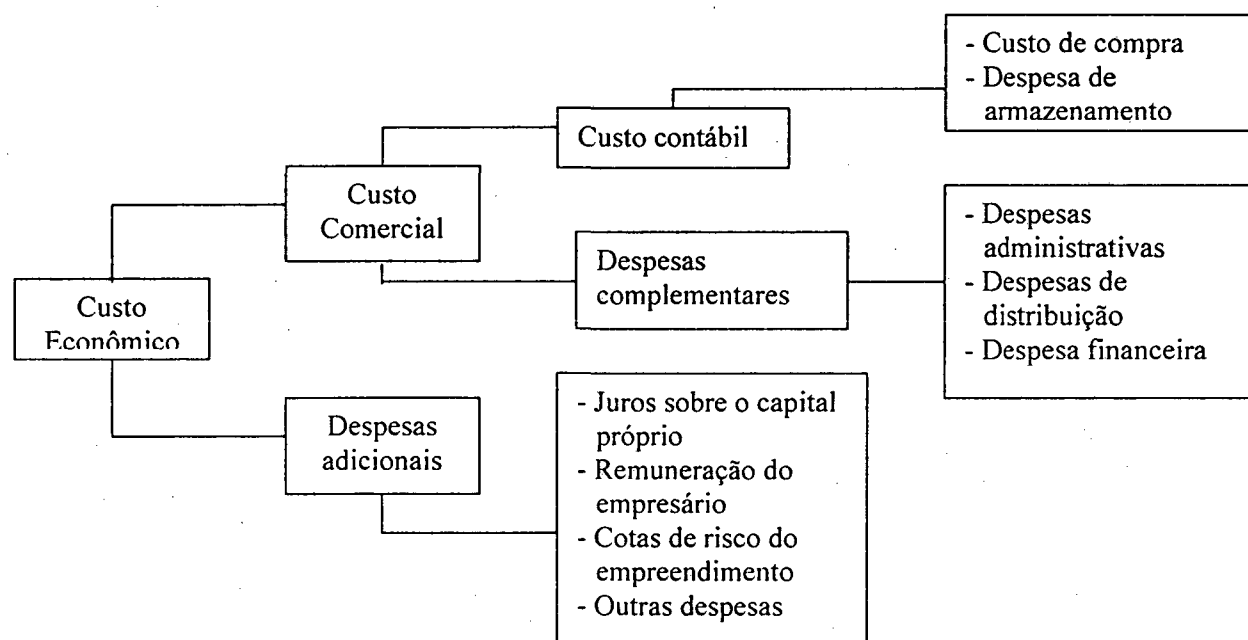
Diante do exposto, percebe-se que a metodologia ABC é uma ferramenta gerencial que assegura uma análise coerente à administração para finalidades de planejamento e controle. Adicionalmente, para dar suporte a este método faz-se necessário um software que contemple o ABC. Não obstante, algumas empresas,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

2.6 Composição dos custos totais da empresa

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

A composição dos custos em empresas comerciais pode apresentar-se conforme evidenciado na Figura 2.

Figura 2 - Composição dos custos totais em empresas comerciais.



De acordo com Boletim IOB (34/98; p. 1-7) o custo econômico consubstancia-se do custo comercial e das despesas adicionais. O custo comercial consiste do custo contábil e das despesas complementares.

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

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

Quanto as despesas adicionais, na perspectiva do custo econômico, estas são compostas dos juros sobre o capital próprio, da remuneração do empresário e da cota de risco do empreendimento, entre outras despesas.

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

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

Dentro da composição dos custos totais em empresas comerciais, se tem como um dos elementos das despesas adicionais as cotas de risco do empreendimento. Segundo GITMAN (1997: p.202). risco corresponde "a possibilidade de prejuízo

financeiro ou, mais formalmente, a variabilidade de retornos associada a um determinado ativo." Assim, as cotas de risco do empreendimento compreendem a possibilidade de não recuperar os valores investidos nos ativos da empresa.

CAPÍTULO 3

Neste capítulo faz-se a descrição e análise do estudo de caso, onde é apresentada uma proposta de um sistema de custos destinada à empresas comerciais. Inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo. Na seqüência, apresenta-se a importância de um sistema de custos para a empresa objeto de estudo. Em seguida, é explicitada a proposta do sistema de custos, detalhando os elementos de custos. Ainda, neste capítulo, são discutidas formas de controle de estoques. Finalmente, propõe-se o método de custeio aplicável e a estrutura do sistema de custos.

3.1 Apresentação da empresa

O presente estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa varejista, do ramo de comércio de confecções, localizada na Grande Florianópolis. A empresa escolhida foi a Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME, tendo como nome fantasia "Quatro Ilhas".

Suas atividades iniciaram em 31 de julho de 1992, no Centro Comercial ARS, situado à rua Felipe Schmidt, n.º 249 - loja 04, a partir da iniciativa dos proprietários, Ivanilde Costa Smolenaars e seu sócio Guilherme Maria Smolenaars.

A administração da empresa está sob a responsabilidade dos sócios. A empresa conta, ainda, com três funcionárias, sendo seus salários compostos por uma parte fixa e comissões. Sua contabilidade é terceirizada, ficando a cargo de um escritório de contabilidade, situado nas proximidades da mesma.

A atividade comercial da entidade consiste da revenda de confecções do tipo esporte, *surfware*, modinha, gênero masculino e feminino, atendendo tanto público jovem quanto adulto. As mercadorias postas à disposição dos clientes consistem-se de roupas, acessórios e presentes.

Seus produtos são adquiridos, normalmente, em São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, neste principalmente nas cidades de Brusque e Joinville. O pagamento das mercadorias compradas se dá à vista quando obtém algum desconto, caso contrário, compra a prazo.

No que concerne às vendas, elas ocorrem de forma sazonal. No verão seus

clientes são, em grande parte, turistas, logo o pagamento, na maioria das vezes se dá à vista (em dinheiro, cheque ou cartão de crédito). Já no inverno, sua clientela restringe-se a pessoas que moram na região da Grande Florianópolis. Portanto, a opção de pagamento nesta época do ano ocorre tanto à vista como a prazo, sendo esta última mais expressiva. Na primavera e no outono o volume de vendas tende a cair, mas conta com sua clientela que é assídua em todas as épocas do ano.

O horário de atendimento ao público ocorre das segundas às sextas-feiras, das 09:00 às 19:00 horas e aos sábados das 09:00 às 13:00 horas. Portanto, só não funciona nos domingos e feriados.

Suas atividades são desenvolvidas em uma única sala comercial (loja), onde estão expostos todos os produtos. Na entrada da loja tem uma vitrine, nos lados esquerdo e direito encontram-se prateleiras, onde estão expostas as mercadorias; no lado esquerdo também estão localizados os provadores; no fundo da loja localiza-se o balcão da caixa; no centro da sala há uma mesa para a exposição das mercadorias aos clientes; e na sobreloja encontra-se o estoque.

3.2 Importância de um sistema de custos para a empresa objeto de estudo

Com o acirramento da concorrência, independente do ramo de atuação, seja ele comercial, industrial ou de serviços, a gestão dos custos torna-se mais relevante. Para permanecer atuando neste mercado a empresa precisará ter e manter um padrão de qualidade melhor do que seus concorrentes; a um preço competitivo.

Portanto, a necessidade de competitividade é um fator considerado impulsionante para que os administradores busquem novas e criativas maneiras de gerar lucro. Contudo, atualmente, para a empresa conseguir isso faz-se necessário ter controles que auxiliem no processo de tomada de decisão.

Segundo PEREIRA (1999; p.02), sem este controle a empresa deixa de obter alguns benefícios, como o conhecimento da rentabilidade da empresa, a determinação da taxa de lucratividade, a redução dos custos controláveis, e a definição de uma política de preços compatíveis com as condições da empresa e do mercado.

Entretanto, a empresa objeto deste estudo não possui um sistema de controle de custos, o que pode ocasionar a falta de subsídios para a tomada de decisões por parte da

gerência. Além disso, a relevância das informações sobre estoques nas decisões dos gestores ainda é um ponto obscuro, uma vez que ela não possui um controle acurado de seus estoques, o que pode acarretar distorções e não retratar corretamente a mensuração física e monetária dos seus bens.

Tendo em vista as considerações expostas e os métodos de custeio abordados na revisão da literatura, percebe-se que existe a necessidade de um controle de custos, que propicie à empresa subsídios para a definição de estratégias, de modo a torná-la mais competitiva no ambiente em que opera.

Nos contatos iniciais com a empresa observou-se que o conhecimento do controle de custos e estoques, por parte dos administradores, apoia-se num conhecimento empírico, oriundo da prática e vivência na atividade já há alguns anos. De fato, a empresa em estudo utiliza alguns dados contábeis, no entanto, estes voltam-se quase que exclusivamente para o atendimento das exigências fiscais.

ARTHUR ANDERSEN S/C (2000; p.213) condena esta visão, ao afirmar que:

“o ambiente competitivo sugere que a busca da lucratividade ideal se dará predominantemente por meio do controle e gerenciamento eficazes de custos. O preço é agora ditado pelo mercado e a empresa deve ajustar seus custos e sua margem para chegar ao melhor preço de mercado. O processo decisório e a administração deverão tender cada vez mais para a utilização das informações de custos e orçamento como dados fundamentais para a análise e tomada de decisões, sejam elas de caráter comercial, financeiro ou operacional, mas que cumpram a missão de chegar ao custo-alvo. Assim, é preciso buscar o enfoque gerencial para o sistema de custos e não somente manter um sistema notadamente voltado para o aspecto contábil/fiscal.”

De acordo com dados coletados na empresa, constatou-se que a mesma incorre nos seguintes gastos: salários dos funcionários, comissões sobre vendas, honorários do contador, luz, condomínio, material de expediente, telefone, encargos sociais, depreciação do imobilizado, aquisição de mercadorias, embalagens, etiquetas, aluguel, IPTU, viagens, seguros. Além disso, se verificou a existência do custo de oportunidade, tanto da armazenagem das mercadorias quanto da remuneração dos diretores, o qual MARTINS (2000; p.259) explica que “é um dos tipos de custos imputados. Estes são valores que a empresa tem de sacrifício econômico verdadeiro, mas que não são contabilizados por várias razões: não provocam gastos para a empresa, são subjetivos e

polêmicos.”

O seu ativo imobilizado é composto de armários, balcões, cabides, araras, manequins e mesas.

Neste sentido, a presente pesquisa consiste em proporcionar uma alternativa para auxiliar a empresa no que diz respeito ao controle de custos e estoques, a fim de que haja a disponibilização de informações que possam dar suporte ao processo de gestão da empresa.

3.3 Proposta do sistema de custos

Nesta seção propõe-se um sistema de custos para a empresa Hals Smolenaars Confeções Ltda. - ME. Desse modo, inicialmente apresenta-se um comentário acerca dos principais elementos de custos, incluindo também uma proposta para o controle de estoque das mercadorias. Em seguida, aborda-se o método do custeio considerado mais indicado para a empresa objeto de estudo de caso. Por fim, elabora-se uma planilha para distribuir os custos identificados às famílias de produtos que compõem a estrutura do sistema de custos.

3.3.1 Elementos de custos

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

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

MARTINS (2000; p.260) comenta ainda que “custo imputado é um valor apropriado para efeitos internos ao produto, mas não contabilizável como tal. O custo de oportunidade é seu exemplo maior, representando o quanto está sendo o sacrifício da empresa em empregar determinado recurso num projeto, ao invés de em outra alternativa.”

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

a) Custo de aquisição das mercadorias

Na atividade comercial, o preço de aquisição do produto impacta fortemente o preço de venda, o qual é acrescido, para fins gerenciais, dos valores provenientes das despesas relacionadas com a atividade comercial.

O custo da mercadoria, nesta atividade, é determinado com mais facilidade do que em outras, como é o caso da indústria e da prestadora de serviços. No entanto, muitas vezes este não é calculado devidamente por trabalharem com grande variedade de produtos, o que resulta em diversos controles.

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

Na empresa em estudo, o custo das mercadorias pode ser registrado através dos valores constantes nas notas fiscais de compra, deduzidos do ICMS incluso (a ser recuperado), em conformidade com a legislação fiscal vigente.

Pode-se dizer que, nesta empresa, em específico, não são acrescidos ao custo das mercadorias os valores referentes a gastos com transportes e seguros, uma vez que ela não incorre em tais gastos, ficando os mesmos sob a responsabilidade dos fornecedores.

O modo de apuração do custo de aquisição das mercadorias, para a Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME, pode ser obtido a partir da aplicação da seguinte fórmula:

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor da nota fiscal (c/ IPI se comprado na indústria) (-) ICMS incluído no valor da mercadoria (-) Valor da mercadoria/custo para estoque |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Este elemento de custo pode ser classificado como variável, pois sua característica é de variar conforme o nível de vendas, ou seja, a baixa das mercadorias do estoque, no momento da venda, tem como contrapartida uma conta de resultado, denominada Custo da Mercadoria Vendida, a qual aumenta na mesma proporção que crescem as vendas.

b) Custo de pessoal

O quadro de pessoal é constituído por três funcionários. O custo de pessoal pode ser obtido no escritório de contabilidade, o qual é extraído da folha de pagamento (que contém o valor dos salários, horas extras, auxílios maternidade, doença e natalidade) acrescido da parcela de décimo terceiro, férias, entre outros valores, como encargos sociais de responsabilidade da empresa.

No período que houverem rescisões devem ser consideradas as seguintes parcelas como custo do pessoal demitido: saldo de salários, décimo terceiro salário, integral ou proporcional, férias vencidas e/ou proporcionais acrescidas de mais 1/3, aviso prévio de 30 dias, salário família integral ou proporcional, valor do FGTS correspondente ao mês imediatamente anterior ao da rescisão (caso não tenha sido efetuado o seu recolhimento), bem como do referente ao mês em que está ocorrendo e 40% do saldo da conta vinculada, acrescido dos valores correspondentes ao FGTS (demitido sem justa causa).

Não é possível alocar aos produtos a parcela do salário correspondente ao esforço de venda de cada produto, pois não se consegue mensurar quanto tempo gastaria para vender uma saia, uma calça ou mesmo um acessório. Não obstante, a relação custo x benefício não compensaria tal detalhamento.

c) Gastos comuns

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

A empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME apresenta os seguintes gastos comuns: honorários do contador, energia elétrica, materiais de escritório, aluguel,

IPTU, seguros, depreciação, condomínio, telefone, viagens, e outros gastos.

Os honorários do contador podem ser extraídos da contabilidade da empresa. Por sua vez, o valor dos materiais de escritório pode ser obtido através das notas fiscais de compra.

No que se refere a apuração dos valores dos gastos com energia elétrica, aluguel, IPTU, seguros, condomínio, telefone, viagens, estes podem ser obtidos através dos documentos que se encontram na contabilidade da empresa.

Os valores referentes a depreciação dos móveis e utensílios também podem ser obtidos através da contabilidade da empresa, que calcula tais valores de acordo com a legislação que vigora no país. Assim, para chegar ao valor da depreciação anual utiliza-se o quociente do valor do bem pela vida útil do mesmo, de acordo com a fórmula que segue:

$$\text{Depreciação anual} = \frac{\text{valor do bem}}{\text{vida útil do bem}}$$

Por sua vez, para obter a depreciação mensal utiliza-se o resultado da equação anterior e divide-se o mesmo por 12, que é a quantidade de meses em um ano, utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\text{Depreciação mensal} = \frac{\text{depreciação anual}}{12}$$

Ressalta-se que, no sistema de custos que se está propondo não será considerada a depreciação do imóvel, pelo fato deste ser alugado. Portanto, o que integra o custo da empresa é o valor do aluguel mensal.

d) Despesas com vendas

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

A empresa pesquisada apresenta as seguintes despesas com vendas: embalagens, etiquetas, comissões sobre vendas, ICMS s/ vendas e SIMPLES (PIS, COFINS, IRPJ e CSSL) e despesas de crediário.

Os valores referentes as embalagens e etiquetas podem ser extraídos das notas fiscais de compra. As comissões sobre as vendas da empresa podem ser obtidas a partir da aplicação de um percentual, geralmente 1% sobre as vendas efetuadas por funcionário.

Os impostos incidentes sobre as vendas (ICMS e SIMPLES) são obtidos através dos documentos que são fornecidos pela contabilidade.

O crediário é terceirizado, sendo que a empresa paga à prestadora do serviço um percentual de 7% na venda à prazo, acrescido dos juros cobrados nas prestações que é repassado para a mesma.

e) Custo de oportunidade

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

LEONE (1997; p.60) enfatiza que custos de oportunidade são:

"do mesmo modo, custos 'inventados'. Também não constam das demonstrações contábeis oficiais, porque não representam trocas de ativos nem são resultado de transações realmente feitas; portanto, não estão suportadas por documentos hábeis. Eles representam simplesmente hipóteses. Os custos de oportunidade representam vantagens perdidas, medidas monetariamente relacionadas à segunda melhor alternativa rejeitada. O termo oportunidade aqui considerado é sinônimo de alternativa."

Alguns aspectos relevantes devem ser considerados na caracterização do conceito do custo de oportunidade. A IOB (14/96; p.140) vislumbra tais pontos:

- “a) o conceito de custo de oportunidade pressupõe, pelo menos, a existência de duas ou mais alternativas viáveis e mutuamente exclusivas para o decisor;
- b) o custo de oportunidade refere-se a algum atributo específico do objeto de mensuração ou avaliação; e
- c) o custo de oportunidade está associado ao valor dos bens e serviços utilizados.”

Segundo BEUREN (1993; p.2), para que exista o custo de oportunidade são necessários dois pressupostos: "a existência de duas ou mais alternativas viáveis. Um outro aspecto relevante é que a opção de uma alternativa implica no abandono ou sacrifício da(s) não escolhida(s). Assim, o custo da alternativa escolhida é o custo da alternativa abandonada que lhe proporcionaria maior satisfação."

Na empresa em análise, o custo de oportunidade incorre na remuneração dos sócios-gerentes, ou seja, quanto os proprietários ganhariam em outra alternativa de trabalho, mantidas as condições de semelhança de atividades. O outro momento em que a empresa incorre em tal gasto está relacionado ao armazenamento das mercadorias.

Neste sentido, na IOB (14/96; p.136) é mencionado que:

"deve ser considerado o custo de estocagem envolvido em cada elemento de custo do produto, que é a remuneração devida à empresa pelo sacrifício que fez imobilizando recursos no processo produtivo. (...) Durante este período todos os insumos agregados ao produto permanecem estocados na empresa, que suporta com os custos de financiar estes estoques até o momento da venda. Este custo de estocagem é calculado multiplicando-se o custo do insumo por uma taxa de remuneração capitalizada pelo período de tempo em que permaneceu imobilizado na empresa. Esta taxa de remuneração é o custo de oportunidade, isto é, o rendimento alternativo máximo que a empresa obteria se tivesse aplicado seus recursos em outra atividade, como, por exemplo, no mercado financeiro."

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

3.3.2 Controle de estoques

Para que a empresa tenha um controle sobre a movimentação dos estoques, tanto física quanto monetária, faz-se necessário um sistema de controle das mercadorias que contemple a movimentação da quantidade, tamanho, procedência, valor unitário e valor total de cada produto.

Como a empresa pesquisada não possui controle de estoque, propõe-se

juntamente com o sistema de custos, uma forma de codificação das mercadorias para propiciar aos gestores uma administração mais eficaz dos estoques.

A codificação dos produtos foi realizada, conforme preconizado por BRANDÃO (1997; p.34-35), da seguinte maneira:

- a) a entrada do código inicia com o número do fornecedor;
- b) divisão das mercadorias em feminino (1) e masculino (2); e
- c) definição dos grandes grupos que classificam os produtos, conforme evidenciado no Quadro 1.

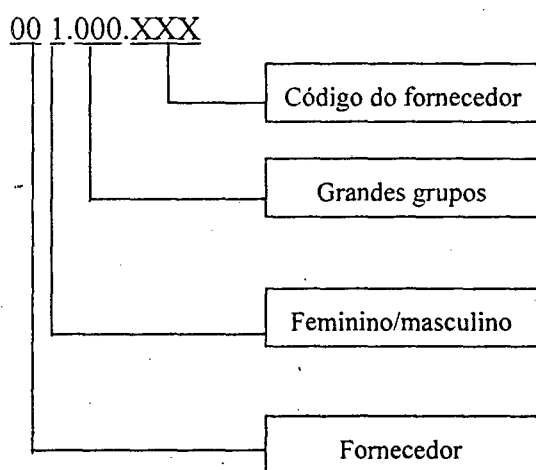
Quadro 1 - Código de classificação dos grandes grupos de produtos e suas subdivisões

| | | | |
|------------|------------------------------|------------|-------------------------|
| 000 | camiseta | 060 | short |
| 001 | camiseta sem manga ou regata | 061 | bermuda |
| 002 | camiseta manga curta | 062 | short santropê |
| 003 | camiseta manga longa | | |
| 010 | camisa | 070 | saia |
| 011 | camisa esporte manga curta | 071 | saia santropê |
| 012 | camisa esporte manga longa | 072 | saia com fivela |
| 020 | blusa | 080 | vestido |
| 021 | top | 081 | vestido sem manga |
| 022 | frente única | 082 | vestido manga curta |
| 023 | mini blusa | 083 | vestido manga longa |
| 024 | baby look | | |
| 025 | blusa manga curta | 095 | blusão |
| 026 | colete | 096 | blusão de malha |
| 030 | casaco | 097 | blusão de malha forrado |
| | | 098 | blusão de lã |
| 040 | jaqueta | 099 | blusa de moletom |
| 041 | jaqueta forrada | 200 | conjunto |
| 042 | jaqueta de couro | 201 | conjunto de moletom |
| 043 | jaqueta com fibra | | |
| 049 | parka | 350 | acessórios |
| 050 | calça | 351 | boné |
| 051 | calça social | 353 | cinto |
| 052 | calça esporte | 353 | carteira |
| 053 | calça fuso | 354 | óculos de sol |
| 054 | calça jeans | 355 | meias |
| 055 | calça canvas | 356 | arcos para cabelo |
| 056 | calça moletom | | |

Ressalta-se que, conforme a necessidade ou interesse, devido a mudanças da moda, pode-se acrescentar diversos subcódigos aos propostos. Em função da flexibilidade necessária para um melhor atendimento dos clientes, a possibilidade de inserção de subcódigos é de fundamental importância.

A codificação das mercadorias é importante no sentido de se fazer a diferenciação de um modelo para outro, como também a distinção monetária. Para facilitar a diferenciação monetária, faz-se necessário acrescentar alguns algarismos aos códigos que os diferencie. A visualização da codificação completa de cada produto é apresentada na Figura 3.

Figura 3 - Codificação completa



Assim, uma codificação completa de um item do estoque pode-se apresentar conforme demonstrado acima. No entanto, um sistema de codificação adequado, de modo a agilizar o controle do estoque, precisa ser informatizado, visto a grande variedade de produtos que o compõem e o giro dos mesmos.

Um modelo de ficha para controle de estoque, que pode ser utilizado pela empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME, é mostrado no Quadro 2.

Ressalta-se que, no presente caso, o preço de cada produto independe do seu tamanho. Caso haja preços diferentes, para cada tamanho será adotada uma ficha de controle de estoque específica.

Quadro 2 - Ficha de controle de estoque

| Ficha de controle de estoque | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------|-----|-------------|-----|---------|-----|--|
| Mercadoria: | | | | | Código: | | | | |
| Fornecedor: | | | | | Referência: | | | | |
| Data | Procedência | Valor Unitário | Entrada | | Saída | | Estoque | | |
| | | | Tm | Qtd | Tm | Qtd | Tm | Qtd | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Custo Mercadoria Vendida = valor unitário X Qtd saída | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado de BRANDÃO (1997; p.36)

Segundo BRANDÃO (1997; p.36), a ficha de controle de estoque deve ser preenchida da seguinte forma:

“mercadoria: discriminação da mercadoria por extenso;
fornecedor: nome do fornecedor desta mercadoria;
código: código da mercadoria segundo a loja;
referência: código da mercadoria segundo o fornecedor;
data: data da nota fiscal da mercadoria;
procedência: número da nota fiscal de origem da mercadoria;
valor unitário: valor unitário por tamanho;
entrada: onde registra-se a entrada de mercadorias na empresa. A entrada divide-se, ainda, em tamanho e quantidade. Decidiu-se pela divisão, por ser considerado importante, o conhecimento dos tamanhos mais procurados pela clientela;
saída: onde registra-se as saídas de mercadoria da empresa, seja por venda ou devolução de clientes. No que concerne à divisão desta coluna, segue-se o mesmo raciocínio da coluna da entrada; e
estoque: onde registra-se o saldo das mercadorias, tanto do saldo dos tamanhos como o de suas quantidades. Através da multiplicação das quantidades de saída pelo valor unitário das mercadorias, pode-se conhecer o custo das mercadorias vendidas de determinado período.”

Ao adotar um sistema de controle de estoque, a empresa deverá ter um conhecimento mais acurado do custo da mercadoria, pois através deste sistema a organização obterá um controle completo de cada item, desde o momento em que for recebida até a sua venda, bem como terá apontado o excesso ou a falta de estoques,

permitindo que cada produto esteja disponível no momento da venda, proporcionando o bom acompanhamento dos negócios.

3.3.3 Método de custeio aplicável

Mudanças significativas ocorreram nas organizações com a Revolução Industrial. A contabilidade, enquanto instrumento informativo que acompanha essas transformações, não fugiu a regra. Devido ao surgimento da fabricação em série, os contadores da época tiveram que se adaptar ao advento das indústrias, pois já não era mais tão fácil apurar o valor dos estoques. Com isso, a contabilidade de custos passou a ser vista como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão.

No entanto, a evolução e o uso da contabilidade de custos também se fez necessário em outros campos que não o industrial, porque os produtos fabricados pelas indústrias precisam ser comercializados. A função da empresa comercial é, pois, repassar esses produtos ao consumidor.

Tendo em vista a estrutura da empresa comercial objeto de estudo, percebeu-se a necessidade do conhecimento dos custos dos seus produtos e uma formação adequada do preço de venda.

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

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

Portanto, dentre os métodos de custeio apresentados na revisão bibliográfica, o que parece mais indicado para a empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME é o custeio variável. Segundo CREPALDI (1999; p.150), o “custeio variável fundamenta-se na separação dos gastos em gastos variáveis e gastos fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção/venda e gastos que se

mantêm estáveis perante volumes de produção/venda oscilantes dentro de certos limites.”

Desse modo, para o bom funcionamento desta forma de custeamento, faz-se necessário o levantamento e identificação dos custos e despesas que a empresa em análise incorre, segregando-os em fixos e variáveis.

A escolha deste método justifica-se pelo fato de que o gestor através deste sistema de custos terá condições de determinar o quanto é despendido em cada grupo de produtos, visualizando os grupos que exigem maior esforço de vendas.

A empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME poderá utilizar duas margens de contribuição. Para obter a primeira, devem ser subtraídos do total das vendas de cada linha de produto os respectivos custos e despesas variáveis. Já na segunda margem de contribuição, deve ser deduzido apenas o custo de oportunidade referente a armazenagem do estoque.

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

3.3.4 Estrutura do sistema de custos

Segue a configuração de um mapa alicerçado no custeio variável que irá proporcionar uma melhor visualização do que foi sugerido como proposta de sistema de custo para a empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME, de modo que se apure os custos e os resultados com agilidade e acurácia, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Planilha de sistema de custos

| ITENS | GRUPO DE PRODUTOS | | | | | | | | | | TOTAL | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|---------|-------|-------|------|---------|--------|-------|-----------|
| | Camiseta | Camisa | blusa | Casaco | Jaqueta | calça | short | sala | vestido | blusão | | conjuntos |
| 1 | Vendas | | | | | | | | | | | |
| 2 | Vendas à vista | | | | | | | | | | | |
| 3 | Vendas à prazo | | | | | | | | | | | |
| 4 | (=) Total de vendas (linhas 2 + 3) | | | | | | | | | | | |
| 5 | (-) Custos/Despesas variáveis | | | | | | | | | | | |
| 6 | Custo de aquisição da mercadoria | | | | | | | | | | | |
| 7 | Comissões | | | | | | | | | | | |
| 8 | Embalagem | | | | | | | | | | | |
| 9 | Etiquetas | | | | | | | | | | | |
| 10 | ICMS s/ vendas | | | | | | | | | | | |
| 11 | Simples (Pis, Cofins, IRPJ, CSLL) | | | | | | | | | | | |
| 12 | Credenciário | | | | | | | | | | | |
| 13 | Outros custos/despesas variáveis | | | | | | | | | | | |
| 14 | Total de custos/despesas variáveis (linhas 6+7+8+9+10+11+12+13) | | | | | | | | | | | |
| 15 | (=) Margem de contribuição 1 (linhas 4 - 14) | | | | | | | | | | | |
| 16 | (-) Custo de Oportunidade com armazenagem | | | | | | | | | | | |
| 17 | (=) Margem de contribuição 2 (linhas 15 - 16) | | | | | | | | | | | |
| 18 | (-) Custos/Despesas fixas comuns | | | | | | | | | | | |
| 19 | Honorários do contador | | | | | | | | | | | |
| 20 | Ordenados e salários | | | | | | | | | | | |
| 21 | Encargos sociais | | | | | | | | | | | |
| 22 | Energia elétrica | | | | | | | | | | | |
| 23 | Materiais de escritório | | | | | | | | | | | |
| 24 | Aluguel | | | | | | | | | | | |
| 25 | Imposto do imóvel (IPTU + IRRF) | | | | | | | | | | | |
| 26 | Seguros | | | | | | | | | | | |
| 27 | Depreciação | | | | | | | | | | | |
| 28 | Condomínio | | | | | | | | | | | |
| 29 | Telefone | | | | | | | | | | | |
| 30 | Gastos com viagens | | | | | | | | | | | |
| 31 | Custo Oportunidade da remuneração da diretoria | | | | | | | | | | | |
| 32 | Outros custos/despesas fixas | | | | | | | | | | | |
| 33 | Total custos/despesas fixas (linhas 19+20+21+22+23+24+25+26+27+28+29+30+31+32) | | | | | | | | | | | |
| 34 | (=) LUCRO/ PREJUÍZO (linhas 17 - 33) | | | | | | | | | | | |

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

Para se chegar à segunda margem de contribuição, por grupo de produtos, é deduzido do resultado da primeira margem de contribuição, o custo de oportunidade com armazenagem. Pode ser definido, o custo de oportunidade com armazenagem, pela contagem de mercadorias que se encontram estocadas, as quais já estão separadas por grandes grupos, multiplicando estas quantidades por uma taxa de retorno, que no caso específico, poderá ser o índice da poupança, por ser de menor risco. Uma vez que a empresa em estudo é uma pequena empresa e esta inserida no mercado interno, do Brasil.

Através desta planilha a empresa pode analisar seus custos e despesas variáveis juntamente com sua margem de contribuição em cada grupo de produtos, saber o quanto cada produto contribui para cobrir seus custos e despesas fixas.

Assim, deduzindo-se os custos e despesas fixas, que serão colocados só na coluna total, obtém-se o resultado global da empresa em estudo. Desse modo, os gestores poderão verificar se o somatório das margens resultantes da venda de todos os produtos, em um determinado mês, foram suficientes para dar cobertura aos custos fixos da empresa.

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

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho permitiu aprimorar conhecimentos sobre a contabilidade de custos e gerencial, uma vez que foi possível vivenciar na prática a importância que um sistema de custos tem em uma empresa. Além de perceber o que pode ser provocado pela falta de gerenciamento das informações, no que concerne a custos, causando distorções na tomada de decisões e perda de vantagem competitiva, no sentido da empresa não ter conhecimento sobre seus processos, fornecedores, clientes, funcionários e demais situações que envolvem a atividade da empresa.

Neste sentido, procurou-se, neste trabalho, elaborar um sistema de custos para a empresa Hals Smolenaars Confecções Ltda. - ME, com vistas à desenvolver uma importante ferramenta de gestão para empresas comerciais. Para tanto, buscou-se, à luz da teoria, conhecer os elementos indispensáveis para a concretização do desenvolvimento de uma proposta de um sistema de custos para uma pequena empresa comercial do ramo de confecções.

Com a realização deste estudo, evidenciou-se a configuração do custeio direto ou variável para empresas do tipo comercial. Através da metodologia proposta foi possível, com detalhes, desenvolver um sistema de custos destinado a empresas comerciais, fundamentado no custeio direto, utilizando-se as etapas sugeridas pelos autores pesquisados na revisão bibliográfica, com algumas adaptações.

O desenvolvimento do método resulta de uma pesquisa realizada junto a uma empresa comercial do ramo de confecções. A partir das informações coletadas, desenvolveu-se, inicialmente uma metodologia para alocação dos gastos variáveis aos produtos. Na seqüência, procedeu-se a averiguação dos custos e despesas fixas que a empresa incorre, sendo que esses gastos não são apropriados para cada produto. Não existe "lucro" por produto, mas sim margem de contribuição, pois os custos fixos são deduzidos da soma de todas as margens de contribuição, já que de fato estes não pertencem a cada produto e sim são comuns a todos.

Com o uso do sistema de custeio variável, é possível identificar quais produtos tem maior participação nos lucros, conseqüentemente, determina qual produto deve receber maior esforço de venda e até mesmo qual deve ser excluído.

A metodologia proposta para a empresa objeto de estudo poderá ser

implementada em outras empresas comerciais, com características iguais ou semelhantes à tomada como base para esta pesquisa. Salieta-se que, a partir de pequenas adaptações, é possível criar um sistema personalizado, levando em consideração as particularidades de cada empresa.

Paralelamente à proposta do sistema de custos desenvolvida, fez-se uma incursão no controle de estoques para a empresa objeto de estudo, tendo em vista sua importância na composição dos custos totais da empresa e a ausência do mesmo para alimentar os dados requeridos no preenchimento da planilha sugerida.

Desse modo, acredita-se ter alcançado o objetivo deste trabalho, que consistia em elaborar um sistema de custos voltado a uma empresa comercial.

No entanto, não se tem nenhuma pretensão de encerrar aqui as discussões levantadas sobre sistemas de custos voltados a empresas comerciais. A questão da escolha de estratégias com o auxílio da contabilidade de custos renderá ainda muitos textos e trabalhos de pesquisa, pois, mais do que nunca, este momento histórico é propício ao acirramento das discussões envolvendo esta temática, bem como conciliando teoria e prática.

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

Em se tratando de recomendações para futuros trabalhos, tendo em vista que esta pesquisa se restringe a uma empresa comercial no ramo de confecções, sugere-se que futuros estudos busquem o desenvolvimento de sistemas de custos em outras empresas comerciais, no sentido de ampliar a discussão de sistemas de custos para empresas desse setor econômico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de. **Varejo: modernização e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARTHUR ANDERSEN S/C. **Custos gerencial e contábil**. In: CRC/SP. **Custos: ferramentas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARTHUR ANDERSEN S/C. **Custos na inflação e na estabilidade**. In: CRC/SP. **Custo como ferramenta gerencial**, 8. São Paulo: Atlas, 1995.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria. **Conceituação e contabilização do custo de oportunidade**. **Caderno de Estudos da FIPECAFI/FEA/USP**, São Paulo, n.8, p.1-18, abril/1993.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BRANDÃO, Juliana Favero. **Desenvolvimento de instrumentos de controle contábil-financeiro interno para micro e pequenas empresas do ramo de comércio varejista de confecções: um estudo de caso**. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Florianópolis, Departamento de Ciências Contábeis - Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho/ obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto e Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt**. 25. ed. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 1999.
- COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- COGAN, Samuel. **Activity Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, Rio de Janeiro: Grifo Enterprises, 1994.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ERNEST & YOUNG, SOTEC. **Sistemas para o futuro**. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Curso de Contabilidade gerencial**, 6. São Paulo: Atlas, 1999.
- FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar. **Contabilidade e a gestão**. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF. Ano XXIV, n.º 93, p. 21-34, maio/junho, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas,

1995.

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

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

INÁCIO FILHO, Geraldo. **A monografia nos cursos de graduação**. 2. ed. Uberlândia: EDUFU, 1994.

IOB - Informações objetivas. Aplicação do custo de oportunidade às decisões de preço de venda sob o enfoque do custeio direto. In : _____. Boletim Temática Contábil e Balanços. n.14, p.133-142, 1996.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

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

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

MARTINS, Fran. **Curso de direito comercial: empresa comercial, empresários individuais, microempresas, sociedades comerciais, fundo de comércio**. 22. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

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

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de**

informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREIRA, Francisco Isidro. Modelagem de gerenciamento de custos e preços na micro e pequena empresa comercial: um estudo nas lojas do Mini Shopping de Boa-Vista - RR. In: VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo, 1999. *Anais...* São Paulo, jun./jul. 1999. CD Rom.

PEREIRA, Francisco Isidro. Modelo de mensuração e gestão de custo no setor primário: aplicabilidade no segmento agrícola. In: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de custos. *Anais...* Fortaleza : SEBRAE/CE, 1998. v.2, p.823-838.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SÁ, A. Lopes de. A visão holística dos custos. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre. v.27, n.92, p.19-21, jan/mar.1998.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. 8. ed. Porto Alegre: Sulina, 1980.

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

SANTOS, Joel José dos. *Análise de custos: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

TERCO AUDITORIA E CONSULTORIA. Custeio gerencial: conceituação, considerações e perspectivas. In : Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Custos: ferramentas de gestão*. São Paulo: Atlas, p. 17-27, 2000.

TERCO AUDITORIA E CONSULTORIA. Custos na Inflação e na Estabilidade. In: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Custo como ferramenta gerencial*, 8. São Paulo: Atlas, p.34-51, 1995.