

Custos Para Tomada de Decisões em uma Média Empresa Comercial

RESUMO

No ambiente empresarial moderno caracterizado pela complexidade e dinamismo, a capacidade de tomar decisões é fundamental ao sucesso da organização. O artigo aborda a importância da compreensão e utilização de informações de custos no processo de tomadas de decisões de uma Média Empresa Comercial. O principal objetivo foi desenvolver e aplicar uma metodologia de custeio híbrido, resultante da junção das principais premissas utilizadas pelas metodologias de apuração de custos mais utilizadas, como uma abordagem para apuração, controle de gastos e tomada de decisões em uma empresa Comercial de médio porte, destacando a necessidade de um controle eficaz de gastos para melhorar a lucratividade. O estudo iniciou com uma discussão teórica sobre metodologias de custeio, as ferramentas de contabilidade de custos para tomada de decisões e o desenvolvimento de um estudo de caso, utilizando ferramentas de contabilidade de custos para analisar a rentabilidade de grupos de produtos. Partiu-se do pressuposto de que o conhecimento e a aplicação eficaz da informação e ferramentas de custos permitem aos empresários exercerem um controle mais preciso dos gastos, contribuindo para o aprimoramento da lucratividade. A pesquisa reconhece a importância de estudos adicionais para melhorar as práticas de gestão e impulsionar o crescimento das médias empresas comerciais. Ao final foi possível inferir que a gestão eficaz de custos desempenha um papel fundamental no sucesso e sustentabilidade das empresas comerciais, os resultados apontam para a necessidade de uma gestão mais eficiente dos custos, especialmente em relação à margem de contribuição e à receita de equilíbrio.

Palavras-chave: Custo Comercial. Custeio Híbrido. Pequena e Média Empresa.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1. INTRODUÇÃO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em pesquisa realizada no ano 2023, apontou que 47% dos empreendedores evitaram repassar, mesmo que parcialmente, os custos de operação para o cliente. Isso se dá pelo receio por parte dos empresários em perder os clientes, diante da retração do consumo, provocado pela queda do poder aquisitivo das famílias, desta forma o custo de operação foi absorvido pelas empresas reduzindo então sua margem de lucro.

Neste contexto, o artigo apresenta uma investigação dos custos para tomada de decisões em uma empresa comercial de médio porte.

A literatura disponível sobre custos está em sua maioria voltada para a atividade industrial e em raros casos, para prestação de serviços, não tendo foco direto na atividade comercial e tampouco, para as pequenas e médias empresas. A singularidade das empresas comerciais, entretanto, exige uma abordagem distinta e voltada para suas necessidades específicas, se trata de um segmento muitas vezes negligenciado no âmbito das pesquisas relacionadas a essa temática.

Megliorini (2007) aponta que provavelmente o fato de a literatura ter como referência as empresas industriais é que o sistema operacional dessas empresas é mais estruturado e com atividades mais complexas.

Martins (2003) ao se referir ao advento da nova forma de usar a contabilidade de custos afirma que seu aproveitamento maior se deu em outros ramos que não o industrial. Instituições financeiras, empresas comerciais e prestadores de serviços passaram a explorar seu potencial para o controle e para as tomadas de decisões.

A hipótese discutida é que, se o médio empresário conhecer, ter à sua disposição e, saber utilizar as informações de custos em seu processo de tomada de decisões, ele poderá ter um melhor controle de gastos e, conseqüentemente, melhorar a sua lucratividade.

Fundamentada nessa premissa, o principal objetivo, do artigo foi o desenvolvimento da aplicação da metodologia de custeio híbrido, resultante da junção das principais premissas utilizadas pelas metodologias de apuração de custos mais utilizadas, como uma abordagem para apuração, controle de gastos e tomada de decisões em uma empresa Comercial de médio porte.

Adicionalmente, serão apresentadas as principais metodologias de custeio, e a metodologia de custeio híbrido; As ferramentas da contabilidade de custos para as tomadas de decisões e; Um estudo de caso prático, demonstrando a importância da utilização da análise de custos como ferramenta gerencial em uma empresa comercial.

A metodologia utilizada é: pesquisa bibliográfica em bases de dados diversas, tais como: portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), sites do Congresso Brasileiro de Custos e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), bem como, o estudo de caso prático.

A investigação preenche uma lacuna notória na literatura ao abordar a gestão de custos para a tomada de decisões em pequenas e médias empresas comerciais. Tal contribuição teórica serve como referência para futuras pesquisas relacionadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Martins (2003), afirma que, com o aumento das empresas industriais, o mesmo modelo até então usado na apuração dos custos em empresas comerciais, foi aplicado para apuração dos Custos nas empresas industriais, conseqüentemente o resultado dessa aplicação foi que, da mesma forma que o valor do estoque de uma empresa comercial correspondia à suas compras, o mesmo resultado foi obtido nas empresas Industriais. Logo o modelo tradicional usado pela Contabilidade financeira, para dar valor aos estoques, não era adequado para atender às necessidades das empresas industriais. Era necessário, desenvolver um sistema que permitisse o conhecimento dos custos dos produtos para avaliar estoques e apurar o resultado das indústrias de forma mais eficaz, considerando não apenas os custos diretos de aquisição dos bens, mas também os custos indiretos, bem como, aprimorar a forma de apuração de custos nas empresas comerciais.

2.1 Objetivos e finalidades da Contabilidade de Custos

Com o crescimento das empresas e a conseqüente expansão da complexidade do sistema produtivo, constatou-se que as informações fornecidas pela contabilidade de custos possuíam um potencial de utilidade significativo como ferramenta de apoio

à gestão, ultrapassando a mera determinação contábil do resultado do período (Bornia, 2002).

Marion e Ribeiro (2011) explicam que a contabilidade de custos tem como objetivo primário a avaliação de estoques, todavia por ocasião do gerenciamento dos custos dos estoques é possível evidenciar o lucro bruto, gerando informações relevantes para a tomada de decisões, pois fornece dados de padrões e orçamentos, comparando os custos reais com os custos planejados, analisando as variações, permitindo o gerenciamento dos itens a fim de se obter o resultado esperado.

A contabilidade de custos de forma gerencial ainda é muito recente, devido ao propósito que inicialmente ela foi criada levou muito tempo para a utilização de todo o seu potencial, hoje ela não é vista como apenas um método para avaliação dos estoques, mas também como uma poderosa arma de controle e decisões gerenciais (Martins, 2003).

Bornia (2002), e Martins (2003) afirmam que a contabilidade de custos cumpre duas funções básicas: controle e tomadas de decisões.

2.2 Métodos de Custeio

“Método é um vocábulo de origem grega e resulta da soma das palavras *meta* (resultado que se deseja atingir) e *hodós* (caminho). É, portanto, o caminho para chegar aos resultados pretendidos. Custeio significa atribuir valor de custo a um produto, mercadoria ou serviço” (Wernke, 2005, p.17). Os métodos de custo referem-se ao processo pelo qual os dados são tratados para a obtenção de informações (Bornia, 2002).

Há diversos métodos de custeio, o artigo apresenta os principais métodos, que tem suas premissas consideradas no estudo de caso: Custeio por Absorção, Custeio Baseado em Atividades (ABC), Custeio Variável ou Direto, e a união de premissas de dois ou mais métodos, que dá origem ao Custeio Híbrido.

O custeio por absorção é o método legal, é aprovado pelo Fisco, de acordo com a legislação tributária, comercial e societária, além de ser respaldado pelas normas internacionais de contabilidade sendo o mais adequado para fins contábeis (Marion, Ribeiro, 2011). Por possuir inconsistências e falhas, não é o método mais adequado para fins Gerenciais, apesar de atender a legislação fiscal, é tido como básico para a Auditoria Externa (Martins, 2011).

O Custeio Baseado em Atividades – ABC, “ABC (*Activity-Based Costing*) é um sistema de custeio que se caracteriza pela atribuição dos custos indiretos aos produtos, por meio de atividades” (Marion, Ribeiro, 2011, p. 79).

O Custeio Variável ou Direto, consiste em apropriar aos produtos, apenas os custos a eles diretamente associados, logo os custos fixos não são absorvidos aos produtos, considera nesse método que os custos fixos estão mais voltados para a necessidade de manutenção da estrutura da produção, que para os custos de fabricação (Megliorini, 2007).

O Custeio Híbrido baseia-se no fato de que de não se deve adotar todas as proposições de um único método de custeamento, mas sim, combinar as características de vários métodos de custo para obter uma análise de custos mais completa e precisa. Essa técnica tem como objetivo superar algumas restrições e erros inerentes a cada método individual, oferecendo uma visão mais abrangente do custo dos produtos ou serviços, proporcionando assim uma melhoria no processo de gestão financeira e controle (Silva, 2008).

O método de custeio ideal depende da necessidade de informações dos gestores e das características da empresa.

2.3 Análise/custo/volume/lucro

A análise custo-volume- lucro, também conhecida como Análise CVL, é um conjunto de procedimentos de grande relevância, pois ela é capaz de determinar o reflexo causado no lucro a partir das alterações na quantidade vendida e nos custos, Bornia (2002).

2.3.1 Margem de Contribuição

Margem de contribuição por unidade “é a diferença entre o preço de venda e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que pode lhe ser imputado sem erro” (Martins, 2003, p. 128).

Essa métrica é crucial para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa porque indica se uma receita é suficiente para cobrir os custos variáveis, além de contribuir para uma amortização de despesas fixas e custos fixos e gerar lucro (Crepaldi, 2019).

A margem de contribuição unitária, resulta do seguinte cálculo:

$MCu = PVu - (CVu + DVu)$	<p>Onde: MCu = margem de contribuição unitária. PVu = preço de venda unitário CVu = custos variáveis unitário DVu = despesas variáveis unitária</p>
---------------------------	--

“O Conhecimento e a análise da margem de contribuição é elemento fundamental para que sejam tomadas decisões corretas de curto prazo” (Wernke , 2005, p. 101), o autor afirma que a análise da rentabilidade dos produtos comercializados, é uma das formas mais tradicionais de aplicar o conceito de Margem de Contribuição, seu uso permite o gestor; identificar quais produtos deve dar mais visibilidade, avaliar a viabilidade de pedidos em condições especiais, os benefícios em comercializar um produto com resultado negativo para venda, quais segmentos produtivos devem ser ampliados, restringidos, abandonados, possibilita decisões assertivas durante negociações comerciais, tais como concessão de descontos e abatimentos (Wernke, 2005).

2.3.2 Ponto de Equilíbrio

O fornecimento de informações às atividades gerenciais de controle, planejamento e tomada de decisões é uma das funções mais importantes da contabilidade de custos. No entanto, é comum que essas informações não sejam facilmente acessíveis nos relatórios formais de custos; portanto, é necessário realizar procedimentos específicos para criar indicadores de controle e decisão.

Ao iniciar suas atividades é comum que a empresa opere em prejuízo, obtendo receitas insuficientes para cobrir os custos e as despesas, entretanto conforme a produção ou vendas aumenta a tendência é ocorrer uma redução gradual do prejuízo até que a empresa comece a operar com lucros. A falta de planejamento quanto o volume de vendas necessária para cobrir custos e despesas, tem levado muitas empresas à falência.

De acordo com Megliorini, (2007), para determinar o volume adequado de vendas, é preciso ter uma visão ampla de mercado que engloba fornecedores,

concorrência e consumidores, esse ponto adequado do volume de vendas seria o ponto de equilíbrio (em inglês, *break-even point*).

O conceito e cálculo do Ponto de Equilíbrio podem ser desenvolvidos sob três enfoques, Ponto de Equilíbrio Contábil - PEC, Ponto de Equilíbrio Financeiro-PEF e Ponto de Equilíbrio Econômico – PEE (Martins, 2003).

O ponto de equilíbrio contábil: “é aquele em que a margem de contribuição é capaz de cobrir todos os custos e despesas fixos de um período. (Megliorini, 2007. p.128), enquanto que o ponto de equilíbrio econômico: indica o volume mínimo de vendas necessário para cobrir os custos e despesas totais previstas e fornecer um lucro operacional mínimo que justifique economicamente o capital investido pelos sócios, acionistas ou proprietários individuais. Já o Ponto de equilíbrio financeiro: Indica o volume de vendas necessário para pagar os custos e despesas variáveis, os custos fixos (excluindo a depreciação pois se trata de uma despesa não reembolsável) e demais dívidas do período (Wernke, 2005).

Especificamente nos casos das empresas exclusivamente comerciais, de certo modo há uma maior dificuldade em identificar os valores unitários para fins do cálculo da margem de contribuição e conseqüentemente, do ponto de equilíbrio. Assim, nesses casos, é possível identificar diretamente a Receita de Equilíbrio em Reais, usando a seguinte fórmula:

$$RE = \frac{\text{Custo Fixo.}}{1 - \frac{\text{Custos Variáveis}}{\text{Vendas}}}$$

2.3.3 Margem de Segurança

“Margem de segurança é a diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio” (Marion, Ribeiro, 2011, p.127). Representa o quanto a empresa suporta de redução em suas vendas, sem prejuízo ao seu ponto de equilíbrio/receita de equilíbrio.

Essa ferramenta tem o mesmo significado que o termo ganho bruto sobre as vendas, é um indicativo para o gestor de o quanto sobra das vendas para que a empresa possa cobrir as despesas fixas da empresa e gerar lucro. Também fornece informações sobre quais produtos são mais rentáveis e quais melhor contribuem para a recuperação de custos e despesas fixas (Bezerra; Caroli, 2015).

3. METODOLOGIA

O artigo contribui para a busca na solução de problemas relacionados a apuração de custos em pequenas e médias empresas comerciais, sendo o desenvolvimento da pesquisa apoiado principalmente por métodos dedutivos, adotando uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando técnicas de pesquisa bibliográfica e estudos de caso.

A pesquisa bibliográfica, foi realizada em livros e periódicos científicos. Os periódicos foram selecionados a partir de bases de dados da *Scielo*, Revista Brasileira de Contabilidade, site Congresso Brasileiro de Custos, Revista ABCustos e o Portal de Periódicos da CAPES. As palavras-chave utilizadas na busca foram, custos comerciais, custo no comércio, tipos de custeio, custeio híbrido, custo varejista e custo em empresa comercial.

As publicações impressas e eletrônicas, permitiu desenvolver uma discussão teórico-conceitual abordando as diversas metodologias de custeio, identificando as

principais ferramentas de contabilidade de custos relevantes para as tomadas de decisões em empresas comerciais.

O estudo de caso foi realizado, tendo como objeto uma empresa de médio porte, especializada na comercialização de materiais elétricos, localizada no município de Cuiabá-MT, a receita média mensal da empresa é de aproximadamente R\$ 1.400.000,00.

A coleta de dados envolveu reuniões com a equipe de gestão e contabilidade para conhecimento da situação em que a empresa se encontrava. Foram coletados relatórios financeiros e gerenciais, projeções de resultados, folhas de pagamento e outros documentos extraídos do sistema de gestão nos meses de setembro/2023 a janeiro/2024. Os dados coletados foram organizados por trimestre utilizando o software Microsoft Excel®, compreendendo todos os 4 (quatro) trimestres do ano de 2023.

Com base nos dados coletados, foi constatado que a empresa trabalha com uma grande variedade de produtos, e os levantamentos em seu sistema de gestão, retornou a quantidade de 4.919 produtos, desses, 2.909 foram comercializados durante o ano de 2023, daí veio a necessidade de melhor organizá-los e utilizando o software Microsoft Excel®, os itens comercializados durante o ano de 2023, foram inicialmente, organizados em 40 grupos, de acordo com sua finalidade e posteriormente foi reorganizada em 09 grupos de acordo com o Segmento, conforme apresentado no Quadro 01.

Após o levantamento de dados, o próximo passo foi a apuração dos valores faturados em reais, bem como as deduções e as despesas do período, classificando-os em “fixos ou variáveis” para que fosse possível identificar a Margem de Contribuição.

A pesquisa busca contribuir para o avanço do conhecimento, fornecendo orientações práticas para a gestão eficaz de custos em PMEs comerciais, com base na aplicação do custeio híbrido e outras ferramentas de contabilidade de custos. Todas as considerações éticas foram rigorosas seguidas, incluindo a concessão do consentimento da empresa para a condução do estudo de caso.

A confidencialidade das informações recolhidas foi rigorosamente preservada, garantindo a privacidade e integridade dos dados

4 RESULTADO E ANÁLISES

O levantamento de dados efetuado em uma empresa de médio porte, do ramo de Comercio de Materiais Elétricos, no localizada no município de Cuiabá-MT, considerou informações referente ao período de janeiro a dezembro de 2023.

A análise quantitativa dos dados encontrados revelou uma compreensão mais detalhada da estrutura de custos da empresa.

Os produtos comercializados são direcionados ao Consumidor final, com pouca frequência de fornecimento para revendedores

Os dados coletados foram organizados utilizando o software Microsoft Excel®, com o objetivo de mensurar os impactos de cada grupo de produtos no resultado financeiro da empresa, os itens comercializados foram reunidos em 09 grupos de acordo com o Segmento conforme apresentados no Quadro 1.

01- Impulso		06- Infraestrutura	
1	Geral	18	Cemar
2	Ferramentas	19	Canaletas
3	E. P. I	20	Mangueiras
02- Condutores		21	Abraçadeiras
4	Cabo de Cobre	22	Alumil
5	Cabo de Alumínio	23	Perfil
6	Cordoalha	24	Quadro de Medição
7	Cabo Lógico	25	ACE / Telemecanique
8	Barramento de Cobre	26	Eletrodutos Zincado
03- Iluminação		27	Eletroduto PVC
9	Lâmpadas	28	Materiais de Construção
10	Luminárias	29	Ciser
11	Apoio	30	Tramontina
12	Fame		
04- Automação		07- Alta Tensão	
13	Siemens	31	Ferragens / Média Tensão
14	Automação Lukma / Steck	32	SPDA
15	Botoeiras	33	Pré-formados / Conexões
16	Soprano	34	Exotérmica
17	DPS / PRBT	35	Intelli
05- Hidráulica		08- Postes	
36	Incêndio	39	Postes
37	Hidráulica	09- Transformadores	
38	Chuveiros	40	Transformadores

Quadro 1- Grupos de produtos classificados por segmento

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

Os produtos comercializados são adquiridos tanto dentro quanto fora do estado, e para calcular o preço de venda, a empresa inicialmente calcula-se o CMV, considerando o valor da mercadoria, os impostos da entrada, fretes e outras despesas. Sobre o valor apurado é aplicado o percentual de 15,33%, distribuída da seguinte forma: 1,65% para o Programa de Integração Social (PIS), 7,60% para a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), 2% para o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), 1,08% para a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e 3% para a Comissão sobre as vendas, em seguida é adicionado um percentual que varia entre 16% à 40% para cada grupo de produtos, levando em consideração as especificidades de cada um, mediante análise de mercado, volume de vendas, entre outros critérios, conforme a visão estratégica da empresa. Para Bruni e Famá (2019) os preços costumam ser definidos com base nos Custos, no Consumidor ou na Concorrência.

Foi realizada a apuração mensal das vendas por grupo de produtos (conforme constante no quadro 1) e organizadas por trimestre, como apresentado na figura 1. Isso permite uma melhor compreensão do desempenho de cada linha de produtos, identificando quais são os mais lucrativos.

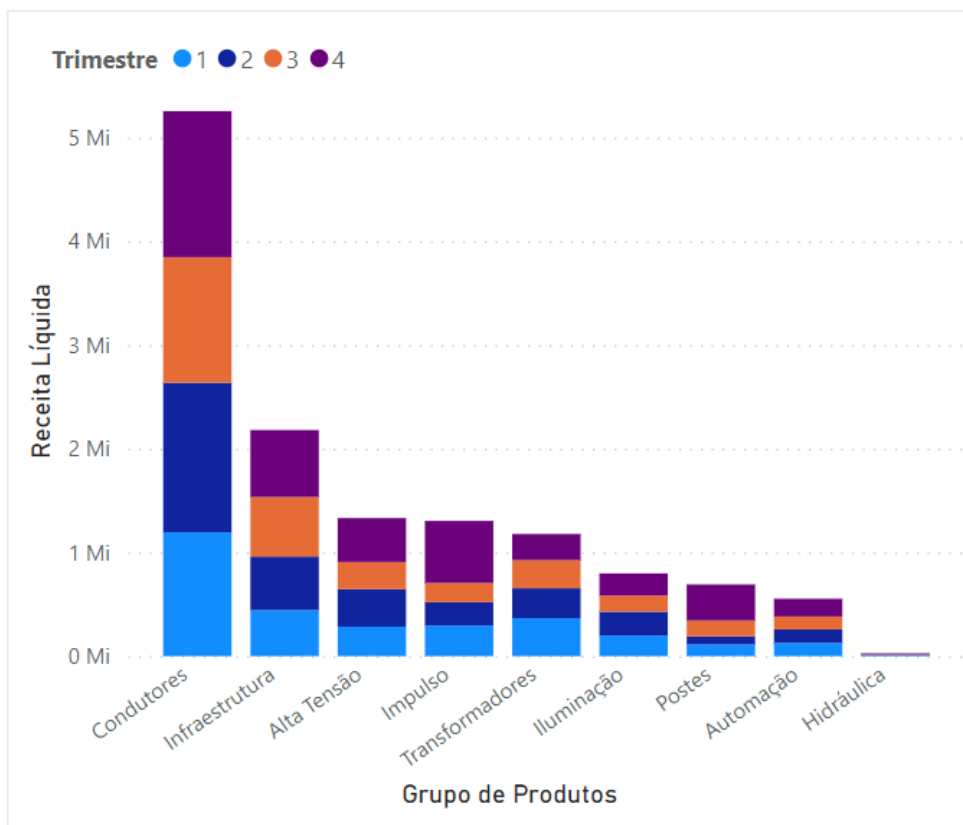


Figura 1- Gráfico do Faturamento trimestral por grupos de produtos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

A partir dos dados apresentados, observa-se que os Condutores é o grupo de produtos mais significativos em termos de contribuição para a receita total, representando 39,46% do faturamento, seguido do grupo de Infraestrutura com 16,37% do faturamento, esses dois grupos possuem um alto impacto na geração de receita.

Os grupos de Alta Tensão, Impulso e Transformadores tem contribuições menores porem significativas com 9,99%, 9,79% e 8,84%, respectivamente. Os demais grupos de Iluminação, Postes, Automação e Hidráulica contribuem com proporções menores para a receita total, variando de 5,19% a 0,22%, o que pode sugerir a necessidade de ser reavaliados quanto à sua viabilidade no portfólio da empresa, ajuste nas estratégias de vendas ou na alocação de recursos.

Ao compreender a contribuição de cada grupo de produtos para a receita bruta, a empresa pode identificar áreas de oportunidade para maximizar a receita e otimizar os recursos, bem como alocar investimentos de forma mais eficiente.

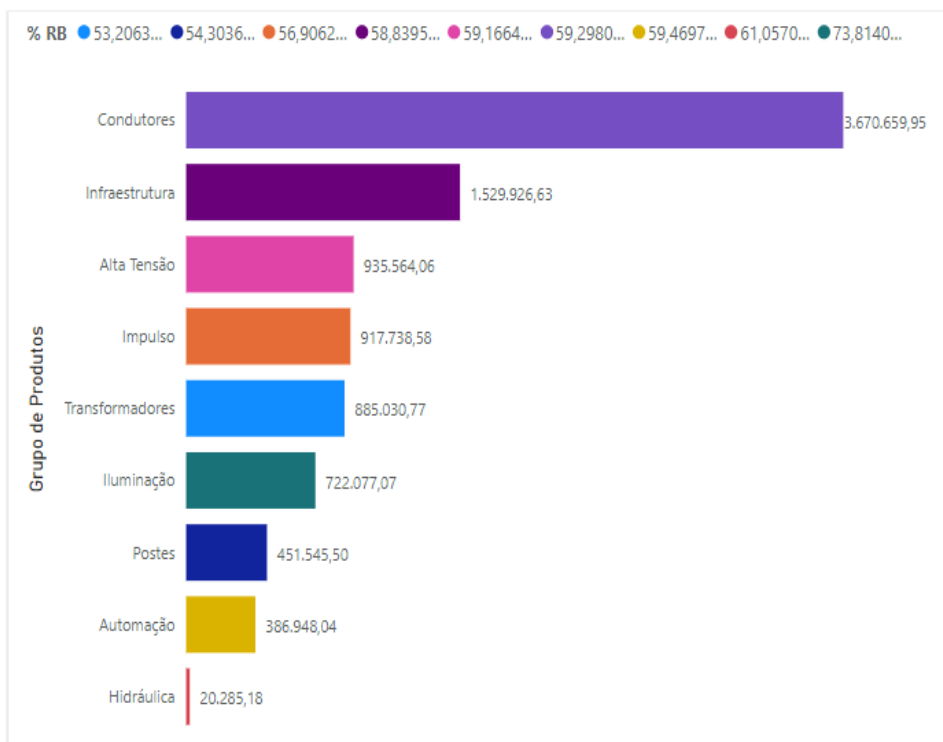


Figura 2- Gráfico do CMV por grupos de produtos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

O CMV (figura 2) representa o custo direto associado à aquisição das mercadorias que foram vendidas. Observou-se que a empresa apresenta um CMV elevado que totaliza, um montante de R\$ 9.519.775,78 o que representa 58,98% da receita bruta Total. Dentre os grupos analisados, destaca-se a Iluminação, que registrou o maior percentual de custo, com 73,81% da receita bruta. Compreender o CMV de cada grupo de produtos é essencial para estabelecer preços de venda que garantam uma margem de lucro saudável.

Sendo uma empresa comercial, a classificação como gastos variáveis levou em consideração o comportamento de tais gastos em relação ao volume de vendas da empresa, conforme Megliorini (2007), variando na mesma proporção e na mesma intensidade, sendo então apropriados diretamente aos grupos de produtos.

Na figura 3, é possível visualizar os grupos de despesas variáveis com sua composição analítica, o que permitirá analisar de maneira mais detalhada, quais os gastos mais relevantes. É uma informação que pode contribuir no planejamento de gastos até no planejamento financeiro, no sentido de tomar decisões sobre a questão da captação de recursos, uma vez que apresenta altos volumes de despesas financeiras.

Despesas Variáveis	Impulso	Condutores	Iluminação	Automação	Infraestrutura	Alta Tensão	Hidraulica	Postes	Transformadores	Total
Despesas com pessoal	59.337,35	215.511,82	33.243,29	23.439,38	93.280,18	55.674,69	1.104,21	33.268,89	53.949,44	568.809,25
Comissões	43.888,57	159.402,24	24.588,23	17.336,82	68.994,21	41.179,51	816,72	24.607,17	39.903,43	420.716,90
INSS - Empresa	11.937,69	43.357,41	6.688,00	4.715,61	18.766,43	11.200,83	222,15	6.693,15	10.853,73	114.435,00
FGTS	3.511,09	12.752,18	1.967,06	1.386,95	5.519,54	3.294,36	65,34	1.968,57	3.192,27	33.657,35
Despesas administrativas	30.761,29	122.520,45	19.465,56	12.850,05	51.542,31	31.335,99	665,21	16.468,16	31.107,50	316.716,52
Viagens e estadias	4.848,10	18.518,00	2.863,69	1.973,01	8.084,34	4.798,58	95,87	2.793,80	4.525,70	48.501,09
Fretes e carretos	252,63	677,41	106,35	78,37	299,93	197,48	3,40	140,33	133,99	1.889,89
Comissões de terceiros	399,38	1.904,11	261,19	204,69	901,35	444,35	8,35	291,07	528,63	4.943,12
Combustíveis e lubrificantes	22.461,96	88.325,83	14.104,65	9.275,75	36.947,41	22.669,82	482,64	11.854,06	22.380,17	228.502,29
Despesas com cartório	2.103,85	10.379,19	1.717,99	1.026,17	4.114,96	2.538,64	61,29	980,52	2.845,20	25.767,80
Análise de crédito	695,39	2.715,91	411,68	292,06	1.194,30	687,13	13,66	408,38	693,81	7.112,33
Despesas financeiras	19.251,92	81.404,95	13.047,49	8.505,81	33.079,03	20.030,32	451,25	9.537,04	22.453,73	207.761,53
Juros s/ descontos duplicatas	2.482,90	12.038,72	1.958,28	1.207,59	4.843,34	2.921,78	69,17	1.207,11	3.338,81	30.067,69
Taxas adm cartões de crédito	7.010,17	30.787,36	4.750,17	3.223,62	13.123,56	7.517,29	161,56	3.922,90	8.376,47	78.873,12
Descontos concedidos	9.651,39	38.195,61	6.279,52	4.032,93	14.946,62	9.491,14	218,55	4.347,21	10.644,33	97.807,30
Tarifa antecipação de cartão	107,46	383,25	59,53	41,66	165,51	100,10	1,98	59,81	94,12	1.013,42

Figura 3- Despesas Operacionais Variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

A classificação das Despesas Operacionais fixas, Figura 3, considerou o comportamento dos gastos em relação às vendas, que no caso, não acompanham as variações na mesma proporção e na mesma intensidade, sendo então considerados como gastos indiretos, como orientado por Bornia (2002). Essas Despesas permanecem constantes, independentemente do volume de vendas ou prestação de serviços (Limberger; Mirek, Cerett, 2002).

Despesas Fixas	Impulso	Condutores	Iluminação	Automação	Infraestrutura	Alta Tensão	Hidraulica	Postes	Transformadores	Total
Despesas com pessoal	128.793,29	505.223,21	80.547,04	53.077,21	212.036,00	129.914,01	2.752,86	68.456,17	127.354,25	1.308.154,03
Despesas Administrativas	151.847,78	582.625,82	90.808,53	62.299,79	249.020,19	148.763,79	3.056,54	83.687,37	148.604,06	1.520.713,87
Impostos e taxas	3.183,37	15.591,97	2.659,58	1.512,81	6.031,57	3.898,01	96,16	1.377,37	4.139,97	38.490,82
Despesas não dedutíveis	437,94	2.285,20	317,09	240,30	1.072,07	526,60	10,32	323,19	642,26	5.854,98
Despesas financeiras	43.505,72	151.524,68	23.398,88	16.538,62	66.351,61	40.104,47	772,99	24.787,32	36.031,60	403.015,88

Figura 4- Despesas Operacionais Fixas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

É um relatório importante para analisar o impacto e o “peso” da estrutura operacional de apoio administrativo da empresa, o que pode ajudar a empresa a tomar decisões no sentido de melhor controlar esses gastos, de buscar estratégias para reduzi-los ou eliminá-los.

Apresentadas as Receitas líquidas, o CMV e as Despesas Variáveis e Fixas, foi possível então elaborar a Demonstração de Resultado Gerencial, conforme apresentada na figura 5. A partir da Demonstração de resultado gerencial, é possível ter uma visão completa sobre o desempenho da empresa que, neste caso, foi detalhado por grupos de produtos

DESCRIÇÃO	Impulso	AV %	Condutores	AV %	Iluminação	AV %	Automação	AV %	Infraestrutura	AV %	Alta Tensão	AV %	Hidraulica	AV %	Postes	AV %	Transformadores	AV %	Total	AV %
(=) Receitas de vendas	1.612.720,56	100,00	6.190.185,90	100,00	978.238,27	100,00	650.663,82	100,00	2.600.167,24	100,00	1.581.240,09	100,00	33.223,32	100,00	831.518,88	100,00	1.663.394,03	100,00	16.141.352,11	100,00
(-) Dedução de vendas	308.732,67	19,14	934.096,29	15,09	180.394,90	18,44	97.074,59	14,92	419.627,69	16,14	250.035,82	15,81	4.492,73	13,52	140.272,23	16,87	486.029,54	29,22	2.820.756,45	17,48
(=) Receita líquida	1.303.987,89	80,86	5.256.089,61	84,91	797.843,37	81,56	553.589,23	85,08	2.180.539,55	83,86	1.331.204,27	84,19	28.730,59	86,48	691.246,65	83,13	1.177.364,49	70,78	13.320.595,66	82,52
(-) CMV	917.738,58	56,91	3.670.659,95	59,30	722.077,07	73,81	386.948,04	59,47	1.529.926,63	58,84	935.564,06	59,17	20.285,18	61,06	451.545,50	54,30	885.030,77	53,21	9.519.775,78	58,98
(=) Margem de Contribuição Bruta	386.249,30	23,95	1.585.429,65	25,61	75.766,30	7,75	166.641,19	25,61	650.612,92	25,02	395.640,21	25,02	8.445,41	25,42	239.701,16	28,83	292.333,73	17,57	3.800.819,88	23,55
(-) Despesas Op. Variáveis	109.350,56	6,78	419.437,22	6,78	65.756,34	6,72	44.795,23	6,88	177.901,51	6,84	107.041,00	6,77	2.220,68	6,68	59.274,09	7,13	107.510,68	6,46	1.093.287,30	6,77
(-) Despesas com pessoal	59.337,35	3,68	215.511,82	3,48	33.243,29	3,40	23.439,38	3,60	93.280,18	3,59	55.674,69	3,52	1.104,21	3,32	33.268,89	4,00	53.949,44	3,24	568.809,25	3,52
(-) Despesas administrativas	30.761,29	1,91	122.520,45	1,98	19.465,56	1,99	12.850,05	1,97	51.542,31	1,98	31.335,99	1,98	665,21	2,00	16.468,16	1,98	31.107,50	1,87	316.716,52	1,96
(-) Despesas financeiras	19.251,92	1,19	81.404,95	1,32	13.047,49	1,33	8.505,81	1,31	33.079,03	1,27	20.030,32	1,27	451,25	1,36	9.537,04	1,15	22.453,73	1,35	207.761,53	1,29
(=) Margem de Contribuição Operacional	276.898,75	17,17	1.165.992,44	18,84	10.009,96	1,02	121.845,96	18,73	472.711,41	18,18	288.599,21	18,25	6.224,73	18,74	180.427,07	21,70	184.823,05	11,11	2.707.532,58	16,77
(-) Despesas Op. Fixas	327.768,10	20,32	1.257.250,87	20,31	197.731,12	20,21	133.668,74	20,54	534.511,44	20,56	323.206,88	20,44	6.688,87	20,13	178.631,42	21,48	316.772,13	19,04	3.276.229,58	20,30
(-) Despesas com pessoal	128.793,29	7,99	505.223,21	8,16	80.547,04	8,23	53.077,21	8,16	212.036,00	8,15	129.914,01	8,22	2.752,86	8,29	68.456,17	8,23	127.354,25	7,66	1.308.154,03	8,10
(-) Despesas administrativas	151.847,78	9,42	582.625,82	9,41	90.808,53	9,28	62.299,79	9,57	249.020,19	9,58	148.763,79	9,41	3.056,54	9,20	83.687,37	10,06	148.604,06	8,93	1.520.713,87	9,42
(-) Impostos e taxas	3.183,37	0,20	15.591,97	0,25	2.659,58	0,27	1.512,81	0,23	6.031,57	0,23	3.898,01	0,25	96,16	0,29	1.377,37	0,17	4.139,97	0,25	38.490,82	0,24
(-) Despesas não dedutíveis	437,94	0,03	2.285,20	0,04	317,09	0,03	240,30	0,04	1.072,07	0,04	526,60	0,03	10,32	0,03	323,19	0,04	642,26	0,04	5.854,98	0,04
(-) Despesas financeiras	43.505,72	2,70	151.524,68	2,45	23.398,88	2,39	16.538,62	2,54	66.351,61	2,55	40.104,47	2,54	772,99	2,33	24.787,32	2,98	36.031,60	2,17	403.015,88	2,50
(=) Resultado Operacional	-50.869,36	-3,15	-91.258,44	-1,47	-187.721,16	-19,19	-11.822,78	-1,82	-61.800,03	-2,38	-34.607,67	-2,19	-464,14	-1,40	1.795,65	0,22	-131.949,08	-7,93	-568.697,00	-3,52
Margem de Segurança	-0,18		-0,08		-18,75		-0,10		-0,13		-0,12		-0,07		0,01		-0,71		-0,21	
Receita de Equilíbrio	1.908.995,14		6.674.671,61		19.323.569,39		713.798,09		2.940.100,66		1.770.856,12		35.700,56		823.243,42		2.850.926,15		19.531.722,58	

Figura 5- Demonstração de Resultado Gerencial

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

A receita líquida de vendas totalizaram R\$ 13.320.595,66, com os segmentos de Condutores, Infraestrutura e Alta Tensão representando as maiores contribuições percentuais. No entanto a empresa apresenta um CMV, elevado o qual resulta em uma margem de contribuição baixa, afetando diretamente a lucratividade operacional.

A análise da Margem de Contribuição possibilita identificar áreas de oportunidades e melhorias, ela revela a capacidade de cada segmento de produtos em contribuir para a cobertura dos gastos fixos da empresa e gerar lucro operacional.

É importante salientar que, segundo Megliorini (2007), a margem de contribuição possibilita à empresa conhecer o potencial de lucro de cada grupo de produtos, bem como, ela tem grande valor gerencial, uma vez que revela o percentual máximo de desconto que poderá ser concedido, após o atingimento da receita de equilíbrio, sem que isso prejudique a rentabilidade da empresa. A empresa só alcança lucro quando a margem de contribuição dos produtos vendidos supera os custos e despesas fixos do exercício (Bezerra; Caroli, 2015).

A empresa registrou uma margem de contribuição bruta total de R\$ 3.800.819,88. A margem de contribuição bruta foi calculada subtraindo o CMV das receitas líquidas. Entre os segmentos, alguns apresentam margens mais elevadas do que outros, devido a variação do percentual aplicado para compor o preço de venda. Assim foi possível identificar o quanto cada segmento de produtos contribui para cobrir despesas operacionais variáveis e gerar lucro bruto.

A precisão na classificação das despesas como fixas e variáveis foi fundamental para o cálculo da Margem de Contribuição Operacional dos produtos, proporcionando uma visão clara da rentabilidade individual de cada grupo de produtos. De acordo com De Souza; Luz; Correia (2020), a classificação dos custos, seja pela sua variabilidade, facilidade de alocação ou pela sua relevância, desempenha um papel essencial na separação e análise dos mesmos, contribuindo significativamente para a tomada de decisões. É importante e crucial que os sistemas de custos estejam habilitados a realizar tais distinções, a fim de fornecer suporte adequado ao processo decisório.

O segmento que mais contribuiu para cobrir seus custos fixos foi o grupo de Postes com 21,70% de margem, enquanto outros grupos como Transformadores e Iluminação registraram as menores contribuições, com 11,11% e 1,02% de Margem de Contribuição Operacional.

Após a dedução de todas as despesas, incluindo despesas operacionais fixas, foi possível observar que a empresa apresentou um Resultado operacional negativo, indicando prejuízo operacional.

Observa-se que quanto a avaliação da margem de segurança, representada pela proporção do lucro líquido em relação à margem de contribuição operacional, exceto pelo segmento de postes, que foi o único a apresentar resultado Operacional positivo, todos os outros grupos de produtos apresentaram uma margem de segurança negativa, destacando os grupos de Iluminação e Transformadores com 18,75% e 0,71% de margem de segurança negativa, o que equivale a 56,21 % do total do prejuízo do Período apurado em R\$ 568.697,00, o que indica a necessidade de ajustes nas práticas comerciais, principalmente no tocante a formação de preços a fim de garantir uma margem de segurança positiva em todos os segmentos.

Após calcular a Receita de equilíbrio com base nos custos fixos, bem como na margem de contribuição operacional de cada segmento de produto, foi identificado que a empresa, opera abaixo da receita de equilíbrio, conforme apresentada na figura 6.

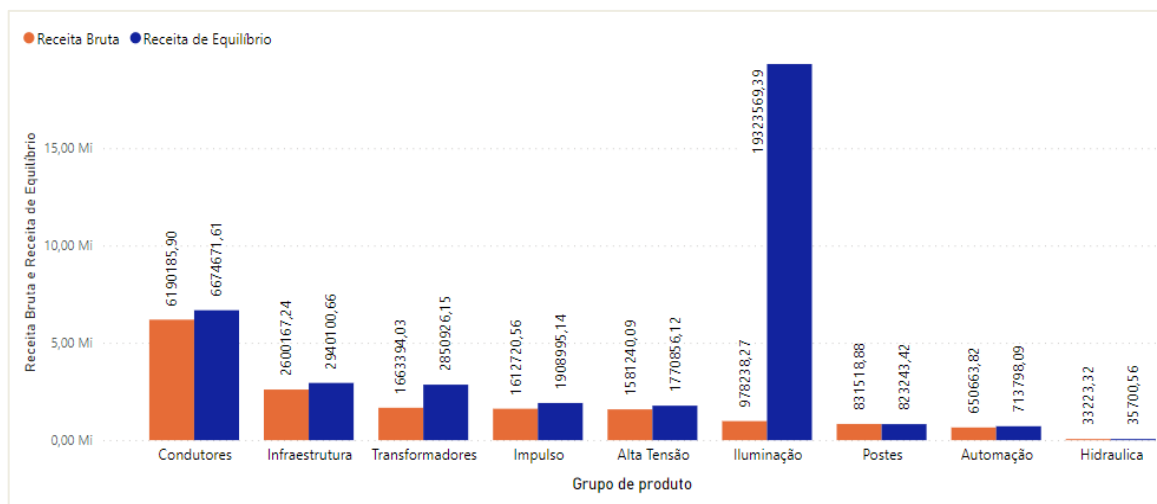


Figura 6- Gráfico comparativo da Receita Bruta x Receita de Equilíbrio

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2024).

O faturamento anual foi de R\$ 16.141.352,11 e a Receita de Equilíbrio calculada foi de R\$ 19.531.722,58 essa é uma referência fundamental para a gestão financeira, indicando o ponto em que as receitas igualam os custos e despesas, resultando em um lucro líquido igual a zero.

O grupo de produtos que apresentou maior discrepância entre o faturamento efetivo e a receita de equilíbrio foi o de iluminação seguido dos Transformadores, faturando 94,94% e 41,65% a baixo da receita de equilíbrio desejada.

Ao operar abaixo da receita de equilíbrio a empresa enfrenta um risco de não cobrir seus custos fixos, exigindo uma revisão minuciosa de suas estratégias de precificação e gestão de despesas e dos gastos fixos.

Para Limberger; Mirek, Cerett (2002). O preço de venda deve ser ajustado sempre que houver mudança nas faixas percentuais de tributação, assim como quando ocorrerem alterações nas despesas fixas da empresa.

Com foco nos resultados encontrados, sugere-se a implementação de estratégias para:

a) Melhorar a precificação, trabalhando a formação de preços com base no mercado, porém, sem desconsiderar a questão dos custos e da margem de contribuição, associada ao volume de vendas, considerando as condições de mercado e as margens de lucro que possam ser utilizadas para cada grupo de produtos;

b) Implementar estratégias de compras voltadas para a redução dos custos de aquisição, tais como: fazer planejamento de lotes de compras para negociar melhores preços com os fornecedores, e desse modo, comprar quantidades maiores com preços menores; isso pode ser feito com a utilização das ferramentas de “ponto de reposição dos estoques”, para que a empresa saiba o momento e a quantidade certa para comprar.

c) Manter o controle dos gastos fixos e buscar estratégias para aumentar a eficiência de sua estrutura administrativa, de compras e comercialização.

d) Realizar acompanhamento mensal dos resultados, usando a ferramenta da DRE Gerencial, para que possa agir de imediato, corrigindo os possíveis problemas identificados.

e) Além dos gerenciamentos dos custos totais, a análise sugere fazer uma avaliação minuciosa quanto aos custos do grupo de iluminação, que no ano de 2023 operou 94,94% abaixo da receita de equilíbrio. Já receita de equilíbrio dos

Transformadores se justifica pelo percentual mais baixo aplicado para compor o preço de venda que para esse grupo é de, 16% é preciso reavaliar também esse percentual.

As informações são importantes para que a empresa possa ter um painel de indicadores e buscar mudar suas estratégias operacionais e comerciais, bem como, suas práticas gerenciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou aplicar a metodologia de custeio híbrido, resultante da junção das principais premissas utilizadas pelas metodologias de apuração de custos mais utilizadas, como uma abordagem para apuração, controle de gastos e tomada de decisões em uma empresa comercial de médio porte, que atua no comércio varejista de materiais elétricos no município de Cuiabá -MT. Partindo da premissa de que a compreensão dos custos é fundamental para a gestão eficaz de uma empresa, e utilizando a metodologia de Pesquisa Bibliográfica e estudo de caso, foi possível desenvolver a investigação, possibilitando chegar a alguns pontos a considerar.

A aplicação da metodologia de custeio híbrido e outras ferramentas de contabilidade de custos permitiu uma análise precisa da rentabilidade de cada segmento de produtos, identificando áreas de oportunidade para maximizar a receita e otimizar os recursos. Ao longo do estudo é possível identificar os principais grupos de produtos, analisar o seu desempenho em termos de contribuição total para a receita e avaliar a margem de contribuição relativamente aos custos fixos e variáveis.

A análise do faturamento, deduções e despesas ao longo do período estudado possibilitou a identificação de tendências e padrões financeiros, fornecendo uma base sólida para a compreensão das variáveis que impactam diretamente a lucratividade da empresa. Isso confirma a aplicabilidade do custeio híbrido e das ferramentas de contabilidade de custos estudadas na metodologia.

Destaca-se que a empresa analisada enfrenta desafios significativos em relação à sua margem de segurança e à operação abaixo da receita de equilíbrio, exigindo uma revisão minuciosa das estratégias de precificação e gestão de despesas. Diante do exposto, torna-se pertinente sugerir a implementação do uso das análises da margem de contribuição e ponto de equilíbrio para acompanhar o desempenho do negócio.

Os resultados sugerem que, ao compreender e gerenciar os custos de maneira eficiente, a empresa comercial pode otimizar sua lucratividade e enfrentar os desafios competitivos de maneira mais assertiva, além de considerar os custos unitários e adicionais, é essencial que o gestor leve em conta tanto as despesas fixas quanto as variáveis.

Essa abordagem garantirá que o processo de determinação de preços seja realizado com maior eficiência e precisão.

Vale destacar também que, a partir dos resultados e sugestões apontadas, fica evidente o quanto o controle, análise e acompanhamento dos custos, bem como, a obtenção e utilização das ferramentas gerenciais proporcionadas pela contabilidade de custos, são importantes para que a empresa se oriente e tome decisões com base científica e de modo mais efetivo para melhor conduzir suas operações.

Como limitações, é possível destacar a questão do tratamento dos custos fixos e os critérios de rateio, que sempre podem influenciar os resultados finais, dependendo da escolha, por isso, é necessário estudo em cada empresa sobre a característica da composição e a origem dos seus gastos fixos para que a partir daí, seja possível a escolha do melhor critério de rateio.

Por fim, fica evidente a fundamental importância da gestão eficaz de custos no sucesso e na sustentabilidade das empresas comerciais.

REFERÊNCIAS

- Agência Sebrae. **Cresce preocupação com a falta de clientes e donos de pequenos negócios tentam segurar a alta dos preços**. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/cresce-preocupacao-com-a-falta-de-clientes-e-donos-de-pequenos-negocios-tentam-segurar-a-alta-dos-precos/>>. Acesso em: 10 jul. 2023.
- Bezerra, W. L.; De Caroli, A. A. Análise de Custo, Volume e Lucro: Uma Perspectiva de Controle Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas. **Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, São Paulo, Brasil, v. 2, n. 1, p. 45–64, 2016. DOI: 10.23925/2446-9513.2015v2i1p45-64. Acesso em: 11 ago. 2023.
- Bornia, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Bruni, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel (7a ed.)** São Paulo: Atlas, 2019.
- Crepaldi, S. A.; Crepaldi, G. S. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática (8a ed.)** São Paulo: Atlas. 2019
- De Souza, C. M., LUZ, T. R.; Correia, A. M. Contribuições dos sistemas de custos aos processos decisórios aplicados em microempresa do setor do comércio. **Revista Cereus**, v. 12, n. 1, p. 152-171, 2020.
- Limberger, D. J.; Mirek, Z. M.; Cerett, P. S. Implantação de Um Sistema de Custos Em Uma Pequena Empresa Comercial. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, (2002)** [S. I.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2793>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- Marion, J. C.; Ribeiro, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Martins, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Megliorini, E. **Custos: Análise e Gestão**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- Silva, B. A.; JUNIOR, Antonio R. Modelagem de Custos das Atividades Integradas de Suinocultura: Cria, Recria e Engorda. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC (2008)**, [S. I.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/958>. Acesso em: 11 ago 2023.
- Wernke, R. **Análise de custos e preços de venda: Ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva Educação, 2005.