

CONTROLE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA BÁSICA DA GESTÃO FINANCEIRA

Sérgio Rossi Madruga

Estevan Luiz Nichelle Piccinin

Wanderlei José Ghilardi

Ivan Henrique Vey

Resumo:

Grande parte das empresas de pequeno porte não possui controles sistemáticos adequados a análises financeiras precisas. O presente trabalho buscou determinar um modelo de controle gerencial de custos orientado na geração de informações ao processo de tomada de decisões. Foram utilizados os métodos de abordagem exploratório, descritivo e explicativo, com o fim de melhor caracterizar a estrutura de custos da empresa e de identificar os fenômenos ocorridos, relacionando-os à ocorrência de custos e despesas e aos fatos relacionados ao esforço de obtenção das receitas. O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, uma vez que o trabalho de pesquisa foi desenvolvido em um caso concreto, ou seja, diretamente relacionado à empresa. A Empresa escolhida é uma revenda de veículos usados e a prestação de serviço de intermediação da venda de veículos de terceiros. Com o desenvolvimento do trabalho conseguiu-se determinar um modelo de controle gerencial de custos informatizado, adequado às características e à atividade da empresa, e capaz de disponibilizar informações relevantes ao processo decisório. Pode-se concluir que o sistema apresentado é capaz de instrumentalizar a empresa com uma ferramenta geradora de informações relevantes e tempestivas. O instrumento gerado é decisivo nos processos de tomada de decisões a que os gestores são freqüentemente submetidos, proporcionando maior segurança e consciência na gestão financeira do negócio, auxiliando decisivamente a direção da empresa na busca de seu objetivo maior, a obtenção de lucro.

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

CONTROLE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA BÁSICA DA GESTÃO FINANCEIRA

Sérgio Rossi Madruga (UFSM) – smadruga@smail.ufsm.br

Estevan Luiz Nichelle Piccinin (Receita Federal) - estevam.piccinin@receita.fazenda.gov.br

Wanderlei José Ghilardi (UFSM) - wanderlei.ghilardi@smail.ufsm.br

Ivan Henrique Vey (UFSM) – ivanvey@hotmail.com

Resumo

Grande parte das empresas de pequeno porte não possui controles sistemáticos adequados a análises financeiras precisas. O presente trabalho buscou determinar um modelo de controle gerencial de custos orientado na geração de informações ao processo de tomada de decisões. Foram utilizados os métodos de abordagem exploratório, descritivo e explicativo, com o fim de melhor caracterizar a estrutura de custos da empresa e de identificar os fenômenos ocorridos, relacionando-os à ocorrência de custos e despesas e aos fatos relacionados ao esforço de obtenção das receitas. O método de procedimento utilizado foi o estudo de caso, uma vez que o trabalho de pesquisa foi desenvolvido em um caso concreto, ou seja, diretamente relacionado à empresa. A Empresa escolhida é uma revenda de veículos usados e a prestação de serviço de intermediação da venda de veículos de terceiros. Com o desenvolvimento do trabalho conseguiu-se determinar um modelo de controle gerencial de custos informatizado, adequado às características e à atividade da empresa, e capaz de disponibilizar informações relevantes ao processo decisório. Pode-se concluir que o sistema apresentado é capaz de instrumentalizar a empresa com uma ferramenta geradora de informações relevantes e tempestivas. O instrumento gerado é decisivo nos processos de tomada de decisões a que os gestores são freqüentemente submetidos, proporcionando maior segurança e consciência na gestão financeira do negócio, auxiliando decisivamente a direção da empresa na busca de seu objetivo maior, a obtenção de lucro.

Palavras-chave: Instrumento modelo; Controle gerencial; Tomada de decisão.

Área Temática: 6 – Gestão de Custos e Tecnologia de Informação.

1 Introdução

Comumente, as empresas de pequeno porte não possuem um sistema adequado de apuração e controle de custos, como consequência desse fato, que seus proprietários não têm a disposição informações consistentes a respeito dos resultados alcançados decorrentes de suas atividades comerciais.

O presente trabalho busca determinar um modelo de controle gerencial de custos voltados à geração de informações para o sucesso de tomada de decisões, realizando a apuração e classificação dos gastos incorridos pela empresa no desenvolvimento de suas atividades operacionais; também visa à construção de um sistema de apuração, controle e análise de custos adequados à atividade e às características da empresa.

Vislumbrou-se a possibilidade de implantação de um sistema de custeamento adequado às suas atividades e características, para possibilitar a seus administradores a determinação e o controle dos custos e despesas incorridos no decorrer de suas atividades operacionais, objetivando a análise do desempenho e a geração de informações relevantes

para o processo de tomada de decisões, permitindo inclusive a correção de procedimentos e o melhor direcionamento de políticas e estratégias.

O estudo foi desenvolvido na empresa Mais Auto Comércio de Veículos Ltda., que teve início das suas atividades comerciais no dia 08 de setembro de 2003, na cidade de Santa Maria, RS, tendo como objeto a revenda de veículos usados e a prestação de serviço de intermediação da venda de veículos de terceiros.

2 Referencial teórico

A fundamentação teórica que orientou o desenvolvimento desse trabalho aborda aspectos relacionados a importância da contabilidade de custos como ferramenta gerencial na gestão financeira dos negócios, diversas terminologias e classificações utilizadas nessa área, principais sistemas de custeio utilizados atualmente na gestão de custos, fatores e aspectos envolvidos na implantação de sistemas de custos, e margem de contribuição.

Iudícibus (1980) enfatiza que a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados nas contabilidades financeiras e de custos, na análise financeira, na análise de balanços, etc., colocados numa perspectiva analítica de forma a auxiliar os tomadores de decisão em seu processo decisório.

Neste mesmo sentido, Crepaldi (2004) destaca a utilização dos dados da contabilidade de custos para a tomada de decisões pode ser muito úteis para avaliar as consequências de medidas relacionadas ao produto, fixação de preços e compras. Já Martins (1998) ressalta que a competitividade acirrada da economia moderna, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Cita ainda que:

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. (MARTINS, 1998, p.23).

Sistemas de custeio

Segundo Crepaldi (2000, p.87) “O custeio representa um elemento essencial das atividades de contabilidade gerencial de uma empresa. O custo trata de estabelecer as despesas usadas por um produto, um grupo de produtos, uma atividade específica ou um conjunto de atividades da empresa.” O sistema de custeio por absorção, segundo Crepaldi (2000, p.87), consiste na apropriação de todos os custos à produção do período. As despesas, que são os gastos não fabris, são excluídas.

Já o sistema de custeio variável (custeio direto) para Martins (1998), não é de grande valia para fins gerenciais o uso de valores em que existam custos fixos apropriados, como é o caso do custeamento por absorção. Ele enumera uma série de impropriedades que, como já vimos, acaba por causar distorções nos custos de produção, o que levou ao seguinte questionamento: “por que não se deixar de apropriá-los aos produtos, tratando-os como despesas (encargos do período)?” Um aspecto importante é colocado por Leone (2000, p.393), quando destaca que “o objetivo principal do critério é a determinação da Contribuição Marginal”. No que se refere à utilização do custeio variável para fins gerenciais, Martins assim se manifesta:

Do ponto de vista decisório, verificamos que o Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos

fixos e tratá-los contabilmente, como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades. MARTINS (1998, p. 220).

O sistema de custeio baseado em atividades (ABC), segundo Martins (1998) é um sistema de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. A diferença fundamental entre o ABC e os demais métodos está no tratamento dados aos custos indiretos.

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

Margem de contribuição

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

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

Para Crepaldi (2004) a análise da margem de contribuição é importante instrumento que os gerentes usam para avaliações e tomadas de decisões como: decidir se deve diminuir ou expandir uma linha de produção; avaliar alternativas de produção, promoções, decidir sobre estratégias de preço, produtos e serviços; avaliação do desempenho; aceitação de encomendas, etc. Contudo, estudou-se a margem de contribuição, até aqui, sem levar em conta fatores limitadores ao aumento de produção, troca de produtos, etc.

3 Levantamento e classificação dos gastos encontrados na empresa

Custos fixos: salário e encargos sociais e trabalhistas do lavador de carros, se este tiver exclusivamente essa função;

Custos variáveis: combustíveis e lubrificantes; serviços de reparos e manutenção; peças e acessórios aplicados nos reparos; serviços de polimento e lavagem realizados por terceiros; documentos, multas, IPVA, transferências, taxas, licenciamentos; taxas e emolumentos cartorários; anúncios publicitários individuais; pedágios, passagens aéreas e terrestres, hospedagem, alimentação, táxi e outros gastos de viagem; tarifas bancárias e encargos financeiros; Seguros; motoristas; e fretes.

Despesas fixas: combustíveis e lubrificantes dos veículos de serviço; serviços de reparos e manutenção de máquinas, equipamentos, instalações e veículos de serviço; peças e acessórios aplicados nesses reparos; serviços de limpeza, segurança e assessoria técnica; documentos, multas, IPVA, transferências, taxas, licenciamentos dos veículos de serviço; taxas e emolumentos cartorários não ligados aos veículos; publicidade e propaganda; pedágios, passagens aéreas e terrestres, hospedagem, alimentação, táxi e outros gastos de viagem não relacionados aos veículos à venda; tarifas bancárias e encargos financeiros não relacionados aos veículos à venda; seguro patrimonial; material de consumo, higiene, limpeza e de expediente; assinaturas de jornais, revistas e sítios de veículos; água, energia elétrica,

telefone, aluguéis, internet; brindes, chaveiros, adesivos e outros materiais publicitários; salários e encargos sociais e trabalhistas; pró-labore; tributos incidentes sobre comissões recebidas (IRPJ e CSLL sobre comissões e ISSQN); alvarás; honorários; feiras e eventos; depreciações dos investimentos em sinalização gráfica, placas;

Despesas variáveis: tributos incidentes sobre a venda (PIS, Cofins, IRPJ, CSLL e ICMS).

4 Escolha do sistema de custeio

A empresa em estudo é de pequeno porte, com reduzido número de empregados (03), não possui custos fixos a apropriar aos seus produtos, ou seja, os gastos fixos são todos relativos a despesas administrativas ou de vendas. Com esse perfil básico, e levando-se em consideração as características, vantagens e desvantagens dos sistemas de custeio estudados, optou-se pela construção de um modelo baseado no sistema de custeio variável, que, embora não seja um sistema aceito para fins contábeis e fiscais, é o mais indicado para fins de acompanhamento gerencial.

Outro fator relevante para a escolha desse sistema é o fato de ser o único capaz de fornecer o ganho marginal ou margem de contribuição, importante ferramenta gerencial que será detalhadamente estudada no decorrer do trabalho. Ainda, é um sistema de apuração de custos relativamente simples, podendo ser bem acompanhado e controlado pelos próprios administradores ou por funcionários por eles designados. No que se refere à utilização do custeio variável para fins gerenciais, é apropriado resgatar o que preconiza Martins sobre o uso do método para esse fim:

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

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

5 Estrutura do sistema de custeio

Primeiramente determinou-se seu fluxo de dados e informações, que, de maneira simplificada, segue a seqüência demonstrada no esquema que se sugere na figura 1. O modelo se utiliza de planilhas do programa Microsoft Excel, tanto para o armazenamento dos dados (aqui chamadas de Banco de Dados) quanto para apuração de resultados e geração de relatórios e informações gerenciais, por ser este um programa mais amigável em relação ao programa Microsoft Access, de mais difícil manejo.

6 Etapas para o funcionamento do sistema de custeio

Primeira etapa: Registro nos controles internos dos gastos ocorridos no processo operacional da empresa.

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

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

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

Segunda etapa: Transporte dos dados para as planilhas que servem de banco de dados.

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

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

	Características do Veículo						Nº de dias em estoque	Dados Financeiros (R\$)		Custos Variáveis (R\$)					Despesas Variáveis (R\$)	
	Modelo	Ano	Placa	Nº portas	Ar. Cond.	Dir. Hidr.		Receita da venda	Custo de Aquisição	Fretes e Viagens	Revisão e Reparos	Lavagem especial e Polimento	Docum., IPVA, Multas e Licenciam.	Outros custos variáveis		Tributos sobre a venda
dez/05	1	Vectra CD	95	ICZ 5103	4	sim	sim	3	15.000,00	13.000,00	45,00		180,00			246,10
	2	Vectra GLS	99	CKT 1889	4	sim	sim	6	23.000,00	20.500,00		275,00	150,00			343,76
	3	Gol 16V	98	IHH 9722	2			40	14.500,00	13.800,00		215,00	180,00			164,76
	4	Peugeot 206 16V	99	IIX 2706	4	sim	sim	68	21.800,00	21.000,00		200,00	20,00	186,00		232,74
	5	Uno Mille SX	97	IFT 4089	2			20	9.500,00	8.500,00			120,00			140,05
	6	Peugeot 16V	03	ILK 2373	4	sim	sim	53	25.000,00	23.000,00		787,00	80,00			331,10
	7	KA	99	IJO 7031	2	sim	sim	47	14.000,00	12.500,00		225,00	20,00			207,95
	8	Gol 16V	02	KKG 8668	4	sim	sim	52	22.300,00	20.000,00			86,00			325,94
	9	Peugeot 206 16V	04	INS 0404	4	sim	sim	3	28.750,00	27.500,00			120,00	20,00		318,50
	10	Astra Sedan	04	ILQ 9940	4	sim	sim	22	39.000,00	36.000,00	109,00		150,00			509,40
	11	Corsa Wind	01	IJV 2836	2			1	16.300,00	15.020,00			20,00			214,45
	12	Celta	03	IMC 1804	2			6	19.500,00	18.000,00			120,00			254,70
	13	Pálio Young	02	IKJ 1200	4			30	17.500,00	15.500,00		20,00	180,00			267,35
	14	Gol 1.6	03	ILB 2473	4	sim	sim	14	26.800,00	22.500,00	185,00	690,00	180,00			482,79
	15	Pálio ELX Flex	04	ILT 4265	4			36	24.000,00	23.500,00		320,00	150,00			233,65
	16	Clio RT	02	IKI 9449	4	sim	sim	13	24.500,00	22.800,00		70,00	150,00			309,06
	17	Clio 16V	04	LPV 0250	4	sim	sim	3	30.500,00	27.500,00	185,00		100,00			437,15
	18	Celta 03	03	ILC 3964	4	sim	sim	20	18.600,00	16.900,00		145,00	80,00			258,91
	19	Kadet	93	IGZ 4498	2			29	8.800,00	8.000,00		338,00	20,00			122,24
	20	Pálio Weekend	98	IHJ 2881	4	sim	sim	24	17.600,00	16.000,00		438,00	180,00			244,48
	21	Vectra GL	98	IHZ 6875	4	sim	sim	5	18.700,00	17.500,00			380,00	180,00		230,11

Quadro 1 – Banco de dados relativo aos veículos próprios do exercício de dez/2005

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

Quadro 2 – Banco de dados relativo aos veículos consignados do exercício de dez/2005

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

O Quadro 3 demonstra onde devem ser lançados, mensalmente, todos os dados ali requeridos referentes aos gastos fixos registrados no livro de registro de gastos fixos.

A transcrição dos dados para esta planilha deve ser feita tomando-se o cuidado de se assinalar, no livro correspondente, os gastos que já foram transcritos para evitar a duplicidade de seu registro.

Discriminação	Valores (R\$)											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Água	46,88	43,24	33,55	36,66	33,56	38,24	32,30	37,10	35,50	36,44	32,98	38,21
Aluguéis	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00	476,00	476,00	476,00	476,00
Alvarás									68,00			
Assinaturas de periódicos	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00	58,00	66,00	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Assinaturas de sítios de internet				250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Chaveiros, adesivos e outros mat. publicitários				625,00					678,00			
Combustíveis e lubrificantes	550,00	620,00	310,00	580,00	684,50	653,00	490,66	465,00	558,00	652,00	669,00	454,00
Encargos sociais e trabalhistas	236,22	236,22	236,22	236,22	281,36	281,36	281,36	281,36	281,36	281,36	281,36	468,55
Energia elétrica	269,33	280,24	254,80	222,28	195,26	174,32	223,23	212,44	195,65	186,44	215,28	254,62
Feiras e eventos									1.560,00			1.200,00
Fretes	56,32		29,00		12,00	22,00	98,32	24,00				126,22
Gastos com viagens	365,18	155,00			68,00	142,21	122,12			327,22		56,00
Honorários	120,00	120,00	120,00	120,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	137,00	274,00
IPVA - veic. de serviço												
Licenciamento - veic. de serviço												
Material de consumo	97,80	111,29	156,34	182,13	125,25	80,23	146,80	212,89	125,25	182,13	144,22	156,13
Material de escritório	46,28	78,15	36,82	44,25	21,20	88,26	91,33	29,12		27,91	94,00	146,58
Material de limpeza e higiene	16,24	12,00	45,69		24,80	36,55	28,23	29,29	24,63	34,89	25,14	42,69
Multas diversas												
Multas - veic. de serviço												
Outros gastos	152,36	121,44	21,13	188,42	146,90	155,44	94,22	44,23	89,55	49,66	129,63	149,71
Pró-labore	800,00	800,00	800,00	800,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Provedor de Internet	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	26,00	32,00	32,00	32,00	32,00
Publicidade e propaganda	365,00	365,00	365,00	480,00	480,00	480,00	360,00	360,00	760,00	420,00	420,00	680,00
Reparos e manutenção de instalações			45,22			196,00		122,00		44,00		38,26
Salários	500,00	500,00	500,00	500,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	960,00	960,00
Segurança	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Seguros	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Tarifas bancárias e encargos financeiros	88,74	51,22	22,00	22,00	122,13	134,22	22,00	47,96	95,51	66,56	137,23	49,69
Taxas - veic. de serviço												
Taxas e emolumentos cartorários	47,00	82,50	63,33	42,30	12,70	89,51	56,13	72,59	45,66	72,43	46,92	55,33
Telefonia fixa	156,44	182,95	212,82	196,33	216,56	251,32	234,13	233,77	224,50	256,23	282,61	294,54
Telefonia móvel	312,13	282,24	346,50	421,63	380,52	349,70	382,69	412,12	357,62	413,95	451,20	496,25
Tributos incidentes sobre comissões recebidas	433,46	343,52	561,84	443,66	555,79	498,39	856,31	382,71	872,36	926,20	426,48	1.236,48

Quadro 3 – Banco de dados relativo aos gastos fixos do exercício de 2005

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

Quadro 4 – Banco de dados relativo às metas estabelecidas para o exercício de 2005

Independentemente da transcrição dos dados para as três planilhas anteriormente mencionadas, destaca-se que no início de cada período (anual, trimestral ou mensal, a critério da direção da empresa) deverão ser inseridos na planilha demonstrada no quadro 4, os dados relativos às metas determinadas pela diretoria a serem atingidas no decorrer do exercício financeiro, referentes à receita bruta de vendas de veículos próprios e consignados, volume de vendas em unidades e, o mais relevante, a margem de contribuição a ser alcançada. Ainda nesta planilha, por conveniente ao sistema, devem ser inseridos o valor percentual estimado que será utilizado para o cálculo do custo de oportunidade, que será oportunamente apresentado na seqüência do trabalho.

Terceira etapa: Geração dos relatórios gerenciais de custos

Transpostos os dados para as planilhas de armazenagem de dados (banco de dados), encerram-se as etapas em que há a interferência dos integrantes da empresa no processo, ficando por conta do programa informatizado, nesta última etapa, a geração automática dos relatórios gerenciais.

Os relatórios gerenciais são atualizados automaticamente sempre que ocorrerem alterações nas planilhas com função apenas de armazenagem de dados (aquelas planilhas intituladas de banco de dados). Passa-se, a seguir, à mostra individual dos relatórios elaborados que, a exemplo das planilhas de banco de dados, são ilustrados com os dados referentes ao exercício de 2005.

O Quadro 5 é de extrema importância no processo de tomada de decisões em relação a diversos fatores envolvidos na área de vendas, principalmente em relação à aquisição de veículos para venda, sendo possível verificar quais os gastos mais significativos, que mais contribuem para a formação do custo total, permitindo a realização de estudos por parte da direção da empresa no sentido de minimizá-los, além de proporcionar uma visão panorâmica para o controle e o gerenciamento dos gastos variáveis.

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

XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa – PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.

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

Quadro 5 – Relatório dos gastos variáveis unitários relativos ao mês de dez/2005

7 Gastos variáveis mensais

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

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

Quadro 6 – Relatório dos gastos variáveis mensais e anuais relativos ao exercício de 2005

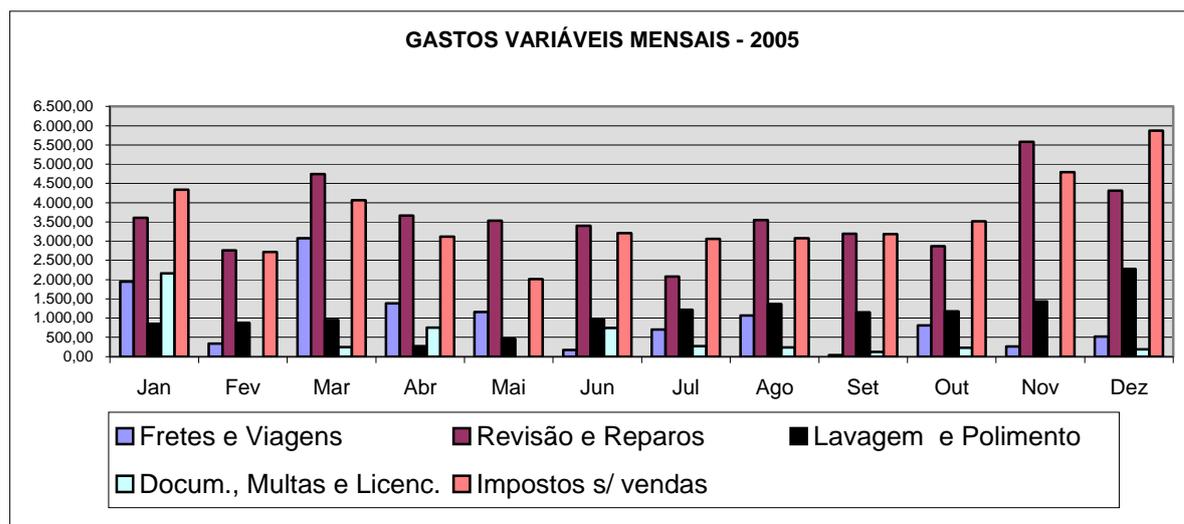


Figura 1 – Gráfica do relatório dos gastos variáveis mensais relativos ao exercício de 2005

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

8 Análise dos gastos variáveis

Mais complexo que todos os demais relatórios, comparam os gastos variáveis unitários percentualmente em relação ao custo variável total unitário, ao custo específico total unitário e à receita de venda.

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

Quadro 7 – Parte inicial do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005

Este relatório tem a preocupação de disponibilizar, não somente em valores absolutos, mas também em índices percentuais, o quanto cada gasto, de cada veículo, representa em relação aos valores mais significativos envolvidos em todo o sistema, dados estes que também permitem a elaboração das planilhas a seguir.

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

Quadro 8 – Sequência do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005

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

Quadro 9 – Sequência final do relatório de análise dos gastos variáveis relativo ao mês de dez/2005

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

Quadro 10 – Relatório da evolução mensal de vendas do exercício de 2005

O relatório tem o objetivo de mostrar, de maneira simplificada, a evolução das vendas mês a mês, propiciando uma visualização instantânea, global e clara do montante alcançado nas vendas em volume financeiro e em unidades vendidas.

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

Quadro 11 – Relatório da margem de contribuição por veículo referente ao mês de dez/2005

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

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

Ainda, a partir deste relatório é possível desenvolver estudos mais avançados em relação a cada negociação, como por exemplo, o estudo estatístico de qual a faixa de ano retorna melhor margem de contribuição percentual. Se, hipoteticamente falando, os veículos entre 2 e 4 anos de uso apresentassem melhor desempenho percentual da MC, poderia ser

mais interessante concentrar os esforços de compra e venda de veículos situados nesta faixa, devendo considerar-se, obviamente, as demais variáveis de mercado envolvidas.

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

Quadro 12 – Relatório da margem de contribuição mensal do exercício de 2005

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

Quadro 13 – Relatório dos gastos fixos do 2º semestre do exercício de 2005

9 Custo de oportunidade do estoque

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

O relatório mostra ao gestor os valores que a empresa deixou de ganhar em outros investimentos disponíveis por ter aplicado seus recursos financeiros nos estoques de veículos,

permitindo analisar se está sendo vantajoso manter o capital aplicado na atividade. Optou-se por calcular neste relatório o custo de oportunidade apenas sobre os valores dos capitais investidos em estoques de veículos próprios, ficando para o relatório Resultado do Exercício a computação do custo de oportunidade calculado sobre os valores aplicados no ativo permanente.

Características do Veículo				Custo Específico Total (b)	Custo de Oportunidade		Margem de Contribuição		
Modelo	Ano	Placa	Nº de dias em estoque (a)		Custo Estimado %	Custo Estimado R\$	Margem de Contribuição antes da correção (R\$)	Margem de Contribuição após a correção (R\$)	
1	Vectra CD	95	ICZ 5103	3	13.471,10	0,10%	13,47	1.528,90	1.515,43
2	Vectra GLS	99	CKT 1689	6	21.268,75	0,20%	42,54	1.731,25	1.688,71
3	Gol 16V	98	IHH 9722	40	14.359,76	1,33%	191,46	140,24	(51,22)
4	Pugeot 206 16V	99	IIX 2706	68	21.638,74	2,27%	490,48	161,26	(329,22)
5	Uno Mille SX	97	IFT 4089	20	8.760,05	0,67%	58,40	739,95	681,55
n	Demais veículos								
TOTAL				-	412.196,184		3.174,9092	23.453,816	20.278,91
TOTAL ANUAL				-	2.785.311,584		24.117,1082	192.409,571	168.292,46

Quadro 14 - Relatório de análise do custo de oportunidade em relação à margem de contribuição de dez/05

10 Resultado do exercício

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

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

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

(1) Taxa de retorno do capital investido em estoques e consumido em gastos fixos= Resultado líquido do exercício / (Custo específico + Gastos fixos)

(2) Taxa de retorno corrigida do capital investido em estoques e consumido em gastos fixos= Resultado líquido corrigido do exercício / (Custo específico + Gastos fixos)

Quadro 15 – Relatório demonstrativo do resultado do exercício de 2005

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

11 Análise de metas – veículos próprios e consignados

Observa-se, em relação ao quadro 16, que os dados referentes à margem de contribuição prevista são fictícios, uma vez que em relação ao exercício de 2005 a empresa não procedia ao estabelecimento dessas metas. Procedeu-se assim com o objetivo de melhor ilustrar o funcionamento do relatório, o que não gera qualquer tipo de afetação em relação aos demais relatórios.

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

Quadro 16– Relatório de análise das metas de veículos próprios do exercício de 2005

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

Quadro 17 – Relatório de análise das metas de veículos consignados do exercício de 2005

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

12 Conclusão

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

Quanto às informações geradas, estas só terão utilidade se interpretadas de maneira correta pela administração e em tempo hábil suficiente para influenciar positivamente o processo de tomada de decisões. Toma-se como exemplo o relatório denominado Margem de Contribuição por Veículo. Gerencialmente, o dado mais importante contido no relatório é a Margem de Contribuição (MC) percentual, pois boa parte da melhoria que se propõe alcançar na gestão financeira da empresa utilizando-se o sistema de controle de custos que ora se apresenta, está alicerçada na perseguição constante da margem de contribuição ideal (aquela estabelecida como meta pela empresa).

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

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

Citou-se aqui a utilização da margem de contribuição no processo de tomada de decisão relacionado à venda, contudo não se esgota aí a sua utilidade. O mesmo relatório, conjugado ao relatório denominado Margem de Contribuição Mensal, fornece inúmeros outros subsídios à gestão financeira, sendo possível analisar o desempenho individual financeiro de cada veículo e o quanto este colabora no montante mensal, qual faixa de preço apresenta melhor margem, etc.

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

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

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

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

Referências bibliográficas

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