

# O USO DO CUSTEIO DIRETO COMO DECISÃO DE PONTO DE EQUÍLIBRIO

**Ernesto Fernando Rodrigues Vicente**

## **Resumo:**

*As decisões de ponto de equilíbrio de lojas de varejo têm sido tomadas, em alguns casos, sem a adoção correta dos métodos de custeio. No caso abordado neste artigo, uma loja de varejo se encontrava em fase de decisão sobre quais lojas deveriam permanecer em operação e quais deveriam ter sua operação encerrada. Ao avaliar-se o processo de decisão que estava em curso foi possível diagnosticar que não havia a clara definição da alocação de custos diretos e indiretos. Essa falta de definição estava fornecendo informações inadequadas para a decisão a ser tomada, pois lojas que deveriam ter sua operação encerrada poderiam permanecer em operação, e lojas que deveriam permanecer em operação poderiam ter sua operação encerrada.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Custos e Tomada de Decisões: Modelos e Experiências*

## **O USO DO CUSTEIO DIRETO COMO DECISÃO DE PONTO DE EQUÍLBRIO**

**ERNESTO FERNANDO RODRIGUES VICENTE** - Contador, Consultor em Tecnologia de Informação e Controladoria.  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
[ernest@usp.br](mailto:ernest@usp.br) - Mestrando em Controladoria e Contabilidade

### **Resumo:**

As decisões de ponto de equilíbrio de lojas de varejo têm sido tomadas, em alguns casos, sem a adoção correta dos métodos de custeio. No caso abordado neste artigo, uma loja de varejo se encontrava em fase de decisão sobre quais lojas deveriam permanecer em operação e quais deveriam ter sua operação encerrada. Ao avaliar-se o processo de decisão que estava em curso foi possível diagnosticar que não havia a clara definição da alocação de custos diretos e indiretos. Essa falta de definição estava fornecendo informações inadequadas para a decisão a ser tomada, pois lojas que deveriam ter sua operação encerrada poderiam permanecer em operação, e lojas que deveriam permanecer em operação poderiam ter sua operação encerrada.

Tema : 5. Custos e Tomada de Decisões: Modelos e Experiências.

## O USO DO CUSTEIO DIRETO COMO DECISÃO DE PONTO DE EQUÍLBRIO

### 1. INTRODUÇÃO

As decisões de ponto de equilíbrio de lojas de varejo têm sido tomadas, em alguns casos, sem a adoção correta dos métodos de custeio. Na caso hipotético deste artigo, uma loja de varejo se encontrava em processo de decisão sobre quais lojas deveriam permanecer em operação e quais deveriam ter sua operação encerrada. Ao avaliarmos o processo de decisão que estava em curso foi possível diagnosticar que não havia a clara definição da alocação de custos diretos e indiretos. Essa falta de definição estava fornecendo informações inadequadas para a decisão a ser tomada, pois lojas que deveriam ter sua operação encerrada poderiam permanecer em operação, e lojas que deveriam permanecer em operação poderiam ter sua operação encerrada.

Pelo fato desses custos não serem alocados diretamente aos produtos, não são transferidos para a Filial geradora das vendas podendo acarretar análise incorreta dos resultados, tanto de loja vendedora como da loja entregadora.

Principais conseqüências negativas :

- cálculo errado do faturamento de ponto de equilíbrio da loja;
- falta de repasse de custos variáveis às lojas geradoras de vendas;
- mensuração incorreta do resultado de cada loja;

### 2. OS MÉTODOS DE CUSTEIO

Grande parte da teoria de custos está relacionada aos processos de produção industrial. Em JOHNSON e KAPLAN<sup>1</sup> há a identificação das 10 mais importantes funções da Contabilidade de Custos no suporte à tomada de decisão:

2”

1. *Ajudar na determinação de preço satisfatório para boas vendas;*
2. *Ajudar a fixar o preço mínimo (price-cutting);*
3. *Determinar quais bens são mais melhores e mais rentáveis e quais não são rentáveis;*
4. *Controlar os estoques;*
5. *Determinar o valor dos estoques;*
6. *Testar a eficiência dos diferentes processos;*
7. *Testar a eficiência dos diversos departamentos;*
8. *Detectar perdas, desperdícios, fraudes e furtos;*
9. *Separar os custos de ociosidade dos custos de produção;*
10. *Vinculação à Contabilidade Financeira*

.”

Não identificamos nessa relação um importante componente de decisão : como a Contabilidade de Custos pode dar suporte às decisões de lojas de varejo.

<sup>1</sup> JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. Relevance lost. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1987. Pg. 155

<sup>2</sup> Tradução do autor.

Entre as diversas críticas e defesas dos métodos de custeio e de sistemas de custos é possível contatar-se que: todos os métodos e sistemas são adequados. A variável que deve ser considerada é a utilização que se faz da informação gerada pelo método. Como exemplo, em JOHNSON<sup>3</sup> há uma crítica e um elogio ao ABC (Activity-Based Cost) : *"Está na hora de esclarecer as coisas, explicando o que é e o que não é custeio baseado em atividades. Como ferramenta para melhorar as informações da contabilidade de custos, ele é impecável. Mas como ferramenta para melhorar a competitividade de uma empresa, ele é uma fraude."*

Também em JOHNSON, temos que a relevância da informação contábil só será recuperada *"pela delegação de poderes de baixo para cima"*<sup>4</sup> onde *"cada funcionário que compreende como seu trabalho satisfaz as necessidades do cliente tem um senso pessoal de missão"*<sup>5</sup>.

Como então são afetadas as operações de uma loja de varejo? Quando o comitê de planejamento estratégico se reúne e decide a abertura e/ou o fechamento de unidades, muitas vezes alguns detalhes não são considerados. No exemplo que será utilizado neste artigo, será feito um comparativo entre o modelo de custos utilizado em um grande número de lojas de varejo e um modelo de custeio direto como base de suporte às decisões de planejamento operacional.

Entende-se que o método do custeio direto pode fornecer informações mais acuradas e com o envolvimento do pessoal operacional deve-se conseguir um nível de aferição melhor a cada período de operações.

### 3. O CASO DO COMÉRCIO DE VAREJO

A loja de varejo utilizada como modelo neste artigo tem a seguinte estrutura de receitas, custos e despesas:

ITEM	TIPO	Dez/98	Dez/97
<b><u>Vendas</u></b>		<b><u>R\$ 1.300.883</u></b>	<b><u>R\$ 1.263.559</u></b>
Mercadorias		R\$ 916.383	R\$ 938.559
Financiamentos		R\$ 384.500	R\$ 325.000
(-) Impostos		R\$ 116.101	R\$ 110.760
<b><u>Custos Diretos</u></b>		<b><u>R\$ 1.082.936</u></b>	<b><u>R\$ 1.055.953</u></b>
CMV		R\$ 852.236	R\$ 844.703
Captação p/ financiamento		R\$ 230.700	R\$ 211.250
<b><u>Lucro Bruto</u></b>		<b><u>R\$ 217.947</u></b>	<b><u>R\$ 207.606</u></b>
<b><u>Despesas</u></b>		<b><u>R\$ 202.110</u></b>	<b><u>R\$ 204.847</u></b>
<b><u>Resultado Operacional</u></b>		<b><u>R\$15.837</u></b>	<b><u>R\$ 2.759</u></b>

A loja utiliza os conceitos de Fixo e Variável para as despesas. As despesas fixas são as tradicionais : Aluguéis, Energia Elétrica, Rateios diversos e outras. Nas despesas variáveis foi criada uma sub-divisão:

- V1 : despesas variáveis não relacionadas às vendas

<sup>3</sup> JOHNSON, Thomas. Relevância recuperada. Tradução Waldo E.C. de Farias e Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994. Pg. 134.

<sup>4</sup> JOHNSON, op. Citado. Pg. 54.

<sup>5</sup> JOHNSON, op. Citado. Pg. 85.

➤ V2 : despesas variáveis relacionadas às vendas:

Não é objeto deste artigo o estudo das despesas fixas e das despesas variáveis tipo V1, mas sim o estudo das despesas variáveis do tipo V2.

ITEM	TIPO	Dez/98	Dez/97
Aluguéis	F	R\$ 11.733	R\$ 10.435
Assistência Técnica	V2	R\$ 577	R\$ 477
Comissão/Prêmio de Cobrança	V2	R\$ 5.088	
Crédito / Cobrança / Outras Despesas relacionadas	V2	R\$ 6.077	R\$ 10.245
Diversos	F	R\$ 36	R\$ 658
Embalagens	V2	R\$ 164	R\$ 100
Energia Elétrica	F	R\$ 5.463	R\$ 3.022
Frete e Carretos	V2	R\$ 22.775	R\$ 23.446
Fundo de Provisão	V1	R\$ 21.932	R\$ 18.852
Impostos e Taxas	V1	R\$ 688	R\$ 510
Manutenção das Instalações	F	R\$ 298	R\$ 480
Material de Escritório	F	R\$ 1.678	R\$ 1.415
Material de Limpeza	F	R\$ 82	R\$ 1.195
Montadores / Montadores / Terceiros	V2	R\$ 855	R\$ 1.074
Perdas com clientes	V2	R\$ 13	R\$ 13.774
Propaganda e Marketing	V1	R\$ 13.124	R\$ 13.774
Rateio - Administração	V1	R\$ 1.314	R\$ 1.554
Rateio - CPD	F	R\$ 574	R\$ 687
Rateio - Informática	F	R\$ 3.664	R\$ 4.452
Reclamações Trabalhistas	F	R\$ 3.414	R\$ 1.579
Salários/Prêmios/Encargos/Benefícios	V2	R\$ 90.409	R\$ 86.649
Segurança / Seguros	F	R\$ 456	R\$ 236
Serviços de informação (SPC/SCI/SERASA)	V2	R\$ 2.075	R\$ 1.563
Telefone / Comunicação	V2	R\$ 6.284	R\$ 5.721
Treinamento Profissional	V1	R\$ 176	R\$ 280
Viagens	V1	R\$ 3.160	R\$ 2.669

Com a estrutura de custos atual a decisão de faturamento para o ponto de equilíbrio é estruturada da seguinte forma:

MARGEM	DEZ/98		DEZ/97	
	VALOR	%	VALOR	%
Mercantil	R\$ 64.147	4,93%	R\$ 93.856	7,43%
Financeira	R\$ 153.800	40,00%	R\$ 113.750	35,00%
Consolidada	R\$ 217.947	16,75%	R\$ 207.606	16,43%
Líquida	R\$ 15.837	1,22%	R\$ 2.759	0,22%

ITEM	DEZ/98	DEZ/97
	VALOR	VALOR
Cálculo do ponto de equilíbrio : despesa fixa / margem consolidada	R\$ 202.110 / 0,1675	R\$ 204.847 / 0,1643
Ponto de equilíbrio	R\$ 1.206.357	R\$ 1.246.768
Faturamento real	R\$ 1.300.883	R\$ 1.263.559
Ponto de equilíbrio planejado	R\$ 1.400.000	R\$ 1.400.000

Com a utilização do atual modelo de custos, mesmo o faturamento sendo 7,8% superior ao ponto de equilíbrio, a decisão pode ser a de encerrar as atividades da loja, já que o faturamento real está 7% abaixo do ponto de equilíbrio projetado : R\$ 1.400.000.

A seguir como pode ser estruturada a mesma loja alocando-se as despesas tipo V2 ao custo direto.

DESPESA	DETALHAMENTO DA ALOCAÇÃO DOS VALORES
Comissão/Prêmio de Cobrança	<i>Alocação de 100% do valor - esse valor só existe se houver venda.</i>
Crédito / Cobrança / Outras Despesas relacionadas	<i>Alocação de 100% do valor - esse valor só existe se houver financiamento.</i>
Embalagens	<i>Alocação de 100% do valor - esse valor só existe se houver venda e entrega de produto.</i>
Fretes e Carretos	<i>Alocação de 100% do valor - esse valor só existe se houver venda e entrega de produto.</i>
Montadores / Montadores / Terceiros	<i>Alocação de 100% do valor - esse valor só existe se houver venda e entrega de produto.</i>
Perdas com clientes	<i>Alocação de 100% do valor - esse valor só existe se houver financiamento.</i>
Salários/Prêmios/Encargos/Benefícios	<i>O mais indicado é proceder-se a um estudo estatístico para cálculo do % correto, ou segregar esse valor na</i>

	<i>elaboração da folha de pagamento. Para este estudo foi utilizado 30%.</i>
Serviços de informação (SPC/SCI/SERASA)	<i>O mais indicado é proceder-se a um estudo estatístico para cálculo do % correto. Para este estudo foi estipulado que 70% das consultas resultam em financiamentos.</i>
Telefone / Comunicação	<i>O mais indicado é proceder-se a um estudo estatístico para cálculo do % correto. Para este estudo foi estipulado que 70% do uso de telefone foi usado para vendas.</i>

Como fica então a nova estrutura de receitas, custos e despesas.

ITEM	TIP O	% DE ALOCAÇ ÃO DO VALOR ORIGIN AL	Dez/98	% DE ALOCAÇ ÃO DO VALOR ORIGIN AL	Dez/97
<b><u>Vendas</u></b>			<b><u>R\$</u></b> <b><u>1.300.883</u></b>		<b><u>R\$</u></b> <b><u>1.263.559</u></b>
Mercadorias			R\$ 916.383		R\$ 938.559
Financiamentos			R\$ 384.500		R\$ 325.000
(-) Impostos			R\$ 116.101		R\$ 110.760
<b><u>Custos Diretos</u></b>			<b><u>R\$</u></b> <b><u>1.150.882</u></b>		<b><u>R\$</u></b> <b><u>1.135.686</u></b>
CMV			R\$ 852.236		R\$ 844.703
Comissão/Prêmio de Cobrança	V2	100%	R\$ 5.088		
Crédito / Cobrança / Outras Despesas relacionadas	V2	100%	R\$ 6.077	100%	R\$ 10.245
Embalagens	V2	100%	R\$ 164	100%	R\$ 100
Fretes e Carretos	V2	100%	R\$ 22.775	100%	R\$ 23.446
Montadores / Montadores / Terceiros	V2	100%	R\$ 855	100%	R\$ 1.074
Perdas com clientes	V2	100%	R\$ 13	100%	R\$ 13.774
Salários/Prêmios/Encargos/ Benefícios	V2	30%	R\$ 27.123	30%	R\$ 25.995
Serviços de informação (SPC/SCI/SERASA)	V2	70%	R\$ 1.453	70%	R\$ 1.094
Telefone / Comunicação	V2	70%	R\$ 4.399	70%	R\$ 4.005
Captação p/ financiamento			R\$ 230.700		R\$ 211.250
<b><u>Lucro Bruto</u></b>			<b><u>R\$ 150.001</u></b>		<b><u>R\$ 127.874</u></b>
<b><u>Despesas</u></b>			<b><u>R\$ 134.164</u></b>		<b><u>R\$ 125.115</u></b>
<b><u>Resultado Operacional</u></b>			<b><u>R\$ 15.837</u></b>		<b><u>R\$ 2.759</u></b>

A Estrutura de despesas fixas fica então constituída com os seguintes valores:

ITEM	TIPO	DEZ/98	DEZ/97
Aluguéis	F	R\$ 11.733	R\$ 10.435
Assistência Técnica	V1	R\$ 577	R\$ 477
Diversos	F	R\$ 36	R\$ 658
Energia Elétrica	F	R\$ 5.463	R\$ 3.022
Fundo de Provisão	V1	R\$ 21.932	R\$ 18.852
Impostos e Taxas	V1	R\$ 688	R\$ 510
Manutenção das Instalações	F	R\$ 298	R\$ 480
Material de Escritório	F	R\$ 1.678	R\$ 1.415
Material de Limpeza	F	R\$ 82	R\$ 1.195
Propaganda e Marketing	F	R\$ 13.124	R\$ 13.774
Rateio - Administração	V1	R\$ 1.314	R\$ 1.554
Rateio - CPD	F	R\$ 574	R\$ 687
Rateio - Informática	F	R\$ 3.664	R\$ 4.452
Reclamações Trabalhistas	F	R\$ 3.414	R\$ 1.579
Salários/Prêmios/Encargos/Benefícios	V2	R\$ 63.287	R\$ 60.654
Segurança / Seguros	F	R\$ 456	R\$ 236
Serviços de informação (SPC/SCI/SERASA)	V2	R\$ 623	R\$ 469
Telefone / Comunicação	V2	R\$ 1.885	R\$ 1.716
Treinamento Profissional	V1	R\$ 176	R\$ 280
Viagens	V1	R\$ 3.160	R\$ 2.669

Finalmente, encontra-se o novo faturamento de ponto de equilíbrio, com a nova estrutura de custos.

MARGEM	DEZ/98		DEZ/97	
	VALOR	%	VALOR	%
Margem Mercantil	R\$ 64.147	4,93%	R\$ 93.856	7,43%
Margem Financeira	R\$ 153.800	40,00%	R\$ 113.750	35,00%
Margem Consolidada	R\$ 150.001	11,53%	R\$ 127.874	10,12%
Margem Líquida	R\$ 15.837	1,22%	R\$ 2.759	0,22%

ITEM	DEZ/98	DEZ/97
	VALOR	VALOR
Cálculo do ponto de equilíbrio : despesa fixa / margem consolidada	R\$ 202.110 / 0,1675	R\$ 204.847 / 0,1643
Ponto de equilíbrio anterior	R\$ 1.206.357	R\$ 1.246.768
Cálculo do ponto de equilíbrio : despesa fixa / margem consolidada	R\$ 134.164 / 0,1153	R\$ 125.115 / 0,1012
Ponto de equilíbrio atual	R\$ 1.163.539	R\$ 1.236.298
Faturamento real	R\$ 1.300.883	R\$ 1.263.559
Ponto de equilíbrio planejado	R\$ 1.400.000	R\$ 1.400.000

#### 4. CONCLUSÃO

Conforme descrito por MARTINS<sup>6</sup>, a terminologia da Contabilidade de Custos em entidades não industriais pode causar algum desconforto ao leitor, por utilizar a mesma terminologia utilizada para empresas industriais, notadamente por motivos históricos.

Da mesma forma que o conceito de custo na indústria está relacionado ao "*gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços*"<sup>7</sup>, no comércio de varejo pode-se identificar custo como todo gasto relativo ao esforço de venda.

Da mesma forma que o conceito de despesa está relacionado a "*bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas*"<sup>8</sup>, no comércio de varejo pode-se entender como toda a estrutura colocada à disposição para a obtenção de receitas de vendas e de financiamento.

Finalmente, MARTINS define que "*o novo ponto de equilíbrio será sempre igual ao anterior acrescido da porcentagem de aumento dos Custos e Despesas Fixas.*"<sup>9</sup>, podendo-se concluir que a influência dos Custos e Despesas Fixas na definição do ponto de equilíbrio é extremamente importante.

No caso analisado neste artigo é possível avaliar-se a importância dos conceitos contábeis e sua aplicação no suporte às decisões. Todas as decisões aqui relacionadas podem ser identificadas como orientadas pela controladoria e geradas pelos sistemas de informações contábeis. Conclui-se então que a missão da controladoria não é só a de otimizar os resultados das empresas<sup>10</sup>, mas também a de participar ativamente da formulação de políticas e das estratégias das organizações.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BELKAOUI**, Ahmed. Quantitative models in accounting. Westport: Quorum Books, 1987.

**FIPECAFI/Artur Andersen**. Normas e práticas contábeis no Brasil. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1994.

**GUERREIRO**, Reinaldo. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.

**HORNGREN**, Charles T., **FOSTER**, George, **DATAR**, Srikant M. Cost accounting: a managerial emphasis. 9th.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

---

<sup>6</sup> **MARTINS**, Eliseu. Contabilidade de Custos. 6ªed. São Paulo: Atlas, 1998. Pg. 27.

<sup>7</sup> **MARTINS**, Eliseu. Op. Citado. Pg. 25.

<sup>8</sup> **MARTINS**, Eliseu. Op. Citado. Pg. 26.

<sup>9</sup> **MARTINS**, Eliseu. Op. Citado. Pg. 282.

<sup>10</sup> **MOSIMANN**, Clara Pellegrinello, **FISCH**, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999. Pg. 116.

**IUDICIBUS**, Sérgio de. Análise de Custos. São Paulo: Atlas, 1988.

**JOHNSON**, H. Thomas, **KAPLAN**, Robert S. Relevance lost. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1987.

**JOHNSON**, Thomas. Relevância recuperada. Tradução Waldo E.C. de Farias e Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

**MARTINS**, Eliseu. Contabilidade de Custos. 6ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

**MOSIMANN**, Clara Pellegrinello, **FISCH**, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

**WILKINSON**, Joseph W., **CERULLO**, Michael J. Accounting information systems: essential concepts and applications. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

**WILSON**, James D. **ROWEL-ANDERSON**, Janice M., **BRAGG**, Steven M. Controllership, the work of the managerial accountant. 5th.ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.