

Aplicação da margem de contribuição: estudo de produtos básicos da construção civil de um comércio varejista

Ariel Ramon Rieger (UNASP) - ariel.ramon.rieger@gmail.com

Luis Fernando da Rocha (UNASP) - luis.rocha@unasp.edu.br

Diego Henrique Moreira dos Santos (UNASP) - diego.moreira@ucb.org.br

AIRTON ADELAR BAUERMANN (UNASP) - airton.bauermann@unasp.edu.br

Resumo:

A Gestão de Custos é utilizada para fornecer informações aos gestores sobre o desempenho do negócio. As Microempresas normalmente possuem uma maior dificuldade em gerir e analisar informações de custos, por isso, o estudo tem como objetivo a apresentação de informações e análises da área de Custos, em específico do conceito da Margem de Contribuição em um comércio varejista de materiais para construção civil, visando a produção de informações com base nesse conceito, para auxiliar na tomada de decisões e crescimento do negócio. As análises delimitam-se a esse estudo e não devem ser generalizadas, podendo esse estudo ser utilizado por outras empresas varejistas para comparativos, observando-se a singularidade de cada empresa. Consideram-se nesse trabalho apenas os produtos básicos da construção civil e de maior faturamento revendidos na empresa. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, assimilando informações documentais coletadas na empresa referentes aos preços, custos e despesas de cinco meses, bem como pela análise detalhada dessas informações. Conclui-se que o conceito da Margem de Contribuição produz informações essenciais para tomada de decisões e que a empresa precisa estar atenta aos seus custos e despesas, principalmente pelo fato de que, segundo a análise, parte dos produtos possui uma Margem de Contribuição inferior a 30%, como também parte das despesas geradas pela entrega dos materiais aos clientes não são controladas e alocadas nos gastos variáveis dos produtos. Portanto, a observação da Margem de Contribuição é importante pelo fato do preço de venda desse ramo ser diretamente influenciado pelo mercado externo.

Palavras-chave: *Custos, Margem de Contribuição, Custeio Variável.*

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

Aplicação da margem de contribuição: estudo de produtos básicos da construção civil de um comércio varejista

Resumo

A Gestão de Custos é utilizada para fornecer informações aos gestores sobre o desempenho do negócio. As Microempresas normalmente possuem uma maior dificuldade em gerir e analisar informações de custos, por isso, o estudo tem como objetivo a apresentação de informações e análises da área de Custos, em específico do conceito da Margem de Contribuição em um comércio varejista de materiais para construção civil, visando a produção de informações com base nesse conceito, para auxiliar na tomada de decisões e crescimento do negócio. As análises delimitam-se a esse estudo e não devem ser generalizadas, podendo esse estudo ser utilizado por outras empresas varejistas para comparativos, observando-se a singularidade de cada empresa. Consideram-se nesse trabalho apenas os produtos básicos da construção civil e de maior faturamento revendidos na empresa. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, assimilando informações documentais coletadas na empresa referentes aos preços, custos e despesas de cinco meses, bem como pela análise detalhada dessas informações. Conclui-se que o conceito da Margem de Contribuição produz informações essenciais para tomada de decisões e que a empresa precisa estar atenta aos seus custos e despesas, principalmente pelo fato de que, segundo a análise, parte dos produtos possui uma Margem de Contribuição inferior a 30%, como também parte das despesas geradas pela entrega dos materiais aos clientes não são controladas e alocadas nos gastos variáveis dos produtos. Portanto, a observação da Margem de Contribuição é importante pelo fato do preço de venda desse ramo ser diretamente influenciado pelo mercado externo.

Palavras-chave: Custos, Margem de Contribuição, Custeio Variável.

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

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado externo, a competitividade na venda de produtos e as exigências dos consumidores, tem direcionado a atenção das empresas a perceberem uma necessidade de aperfeiçoamento, bem como a indispensabilidade da criação de estratégias de gerenciamento de custos e despesas (CARREIRA *et al*, 2009). Para controlar os preços das mercadorias, os custos variáveis e fixos e as despesas, observando quais as formas de redução dos mesmos, se torna necessária a aplicação de ferramentas de gestão de custos de maneira organizada e competente (MEGLIORINI, 2012).

Visando a aplicação de ferramentas da área de custos em uma micro e pequena empresa, se torna necessário o levantamento e a análise das diversas variáveis que interferem diretamente nos custos dos produtos. Sendo as ferramentas da Contabilidade de Custos relevantes para o gerenciamento e desempenho do negócio, tendo uma função ampla e não se tratando apenas de uma ferramenta de mensuração de estoques como no passado, com o foco voltado para o planejamento, controle e auxílio na tomada de decisões (MARTINS, 2018).

O conceito da Margem de Contribuição utilizado para análises, permite a verificação de quais produtos merecem um esforço de vendas pelo fato de estarem contribuindo com uma Margem de Contribuição maior, como também a tomada de decisões e a formulação de estratégias de mercado que visem aumentar os lucros. A ferramenta possibilita a obtenção de diversas informações necessárias para o gerenciamento do negócio (FELIPE *et al*, 2016).

Tratando-se das micro e pequenas empresas, no Brasil, estas representam cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB), com participação crescente. Ao analisar em específico esses tipos de empresas na área comercial, elas correspondem a cerca de 53,4% do PIB desse

setor. Torna-se fundamental a capacitação e aplicações de conceitos contábeis de gerenciamento nessas empresas, que além de melhorarem a administração interna, possibilitam um grande diferencial no mercado (SEBRAE, 2014). As micro e pequenas empresas normalmente são as que mais sofrem pela dificuldade de gestão de seus custos e despesas. Muito se deve à falta de conhecimento dos empresários sobre os benefícios da Contabilidade de Custos. Percebe-se a dificuldade dos gestores em saber qual margem de lucro utilizar, quais são seus custos e despesas e como organizá-los e, qual o lucro gerado com a venda de determinados produtos (SILVA; MENDONÇA, 2011).

No ramo de revenda de materiais para construção, o dilema é a busca do melhor preço pelos consumidores, por isso, o varejo que se destaca no mercado não é somente aquele que possui um bom atendimento, boa localização, entregas eficientes de materiais e variedades de produtos, mas sim aquele que possui também melhores preços e condições de pagamento. Partindo desse pressuposto, torna-se extremamente necessário para os empresários do ramo, buscar formas de gerenciar seus custos e despesas de maneira a maximizar os lucros.

Portanto, surge a necessidade de aplicação de ferramentas da Contabilidade de Custos, especialmente da Margem de Contribuição, dos materiais básicos para construção civil comercializados por uma microempresa do ramo, localizada no interior do Estado de São Paulo. De acordo com a contextualização realizada, contribuindo para o gerenciamento interno e na tomada de decisões estratégicas, elaborou-se a seguinte questão problema: **Como produzir informações para tomada de decisões utilizando a Margem de Contribuição em uma microempresa do comércio varejista de materiais de construção?** Para tanto, o objetivo principal do trabalho será a apresentação de informações e análises com base no conceito da Margem de Contribuição.

O estudo justifica-se pelo fato de contribuir para a criação de estratégias, aumento da rentabilidade e continuidade do negócio com base nas informações produzidas, pela importância do conceito da Margem de Contribuição para o Custeio Variável e na tomada de decisões das empresas (OLIVEIRA, 2012) e, por fornecer um padrão de geração de informações e análises que pode ser aplicado em outras vendas do segmento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Varejo de Materiais de Construção

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), no Brasil as micro e pequenas empresas respondem em média por 99% dos estabelecimentos, gerando cerca de 52% dos empregos formais não agrícolas do país, sendo o comércio responsável por mais da metade de tais empresas. Portanto, o setor comercial de micro e pequenas empresas do país interfere de maneira significativa na economia nacional.

No Brasil, segundo a Associação Brasileira de Materiais de Construção (ANAMACO, 2013), o comércio de materiais para construção possui perfis variados, onde cerca de 36% das empresas trabalham com materiais básicos da construção civil (cimento, areia, pedra, tijolo, entre outros), 23% com materiais diversos e 11% com materiais elétricos. Dessas empresas, 91% delas atuam no mercado há mais de 10 anos. Segundo a pesquisa, a venda de cimentos se destaca nas categorias mais importantes que compõem o faturamento total, representando cerca de 28%. A venda de materiais básicos da construção civil, como cimento, areia, pedra e tijolos representam uma parcela significativa do faturamento das empresas do ramo, mas os custos gerados acabam sendo altos.

No segmento de revenda de materiais para construção civil, tanto o preço de venda, como os custos e despesas devem possuir atenção especial, devido ao fato de que preço de venda acaba sofrendo interferência do mercado no qual está inserido, sendo definido por vezes com base nesse mercado conforme citado por Bomfim *et al* (2017), sendo mais lógico o controle dos custos e despesas para maximizar os resultados diante dessa condição. Esse

ponto cria nos gestores das microempresas uma necessidade de analisar melhor seus gastos variáveis e fixos. Ou seja, as empresas precisam ter preços competitivos, mas para isso precisam buscar a criação de estratégias para lidar com as influências que modificam o preço de venda, interferindo na Margem de Contribuição de produtos básicos para construção civil. Contudo, conforme mencionado, os produtos básicos são demandados pelos clientes que buscam comércios que ofereçam a linha completa de materiais para construções e reformas, do básico ao acabamento das obras civis.

2.2 Contabilidade de Custos

De acordo com Martins (2018), há muito conhecimento a ser desenvolvido na Contabilidade de Custos, principalmente pelo fato de que inicialmente esse tipo de contabilização era utilizado essencialmente para avaliação de estoques e, para usuários externos da contabilidade. Diferente da visão atual, a qual busca se adaptar às novas realidades das empresas e a gerar informações para gestão interna, potencializando as funções da Contabilidade de Custos. No que tange às funções do planejamento e controle, a atribuição mais importante é a do estabelecimento de padrões, orçamentos e modelos de previsões e, no que se refere à decisão, a Contabilidade de Custos busca desenvolver informações relevantes a curto, médio e longo prazo, buscando medidas de maximização dos resultados.

A partir do momento que os registros das informações passam a mostrar a realidade da empresa, surgem as ferramentas de análise dos custos. Isso possibilita a elaboração dos cálculos gerenciais como da Margem de Contribuição, sendo essa ferramenta relevante no processo decisório (PADOVEZE, 2011). Sendo assim, a Contabilidade de Custos fornece informações para auxiliar nas decisões e no planejamento estratégico, pelo fato de reunir e organizar integralmente as informações congruentes para a empresa (ROSA, 2010).

2.2.1 Terminologia de Custos

O primeiro e mais amplo conceito da terminologia da Contabilidade de Custos é o Gasto, definido como a compra de um produto ou serviço prestado o qual gera um sacrifício financeiro, onde a empresa acaba entregando ou prometendo a concessão de ativos (geralmente dinheiro) para pagamento, sendo o registro efetuado no reconhecimento contábil da dívida ou na redução do ativo conforme Martins (2018). Diferente do conceito de Desembolso, que se refere a saída de dinheiro da empresa para o pagamento de compras à vista ou a prazo que foram assumidas outrora (OLIVEIRA, 2012).

O conceito de Gasto dependendo da finalidade poderá ser classificado como um custo, despesa, perda ou investimento, sendo importante para organização das informações de maneira oportuna e possuem suas classificações, as quais segundo Perez Júnior *et al* (2012), Padoveze (2014) e Oliveira (2012) são:

- Custos fixos: não sofrem interferências em relação ao volume produzido, mas são necessários para manter as atividades principais da empresa. O custo fixo total é o montante de gastos gerados em determinado período, diferente do custo fixo unitário, que divide o custo fixo total pela quantidade produzida período, obtendo assim um valor de custo fixo atrelado a cada unidade produzida. Sendo assim, quanto maior a produção, menores serão os custos fixos por unidade produzida.
- Custos variáveis: são definidos como aqueles em que o montante em unidades monetárias variam em proporção direta ao volume de produção de cada produto, ou seja, quanto maior a produção, maior será a variação direta e proporcional em seu valor monetário.
- Despesas Fixas: são regulares dentro de determinada parte de atividades que geram receitas, não dependendo do volume de vendas, ou seja, mesmo havendo variação nas vendas, o valor total da despesa permanece sem variação.

- Despesas Variáveis: são alteradas proporcionalmente ao volume de receitas, podendo ser facilmente identificadas com as receitas e quantificadas como, por exemplo, impostos que incidem sobre o faturamento e comissões sobre vendas.
- Custos Diretos: são aqueles que podem ser apropriados de maneira direta e objetiva aos produtos, mas deve haver a possibilidade de verificação, medição, identificação clara e possibilidade de visualização da relação do insumo com o produto final.
- Custos Indiretos: não oferecem uma unidade de medida definida e não podem ser facilmente identificados em relação a cada produto produzido; para que sejam alocados esses custos, deve-se estimar ou definir de maneira arbitrária.
- Perdas: são gastos anormais e involuntários, os quais não geram nenhuma relação com a parte operacional da empresa e ocorrem de maneira imprevista.

De acordo com Bornia (2010), a alocação dos custos é realizada através dos métodos de custeio, porém, antes da aplicação dos métodos de custeio, é necessária a alocação dos custos, sendo fundamental a diferenciação entre os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, bem como as despesas e perdas. Já os métodos de custeio devem buscar a adaptação de acordo com a necessidade apresentada no sistema de gestão empresarial, de maneira que os gestores possam utilizar essas informações geradas para maximização dos resultados.

Tratando-se de empresas comerciais, deve-se observar o fato de que o custo da mercadoria do estoque deve levar em conta o valor pago ao fornecedor pelo produto, os tributos como Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Programas de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) que podem ser recuperáveis ou não, acrescido do frete para obtenção da mercadoria, seguros e outros gastos gerados para que aquela mercadoria possa estar armazenada no estoque (MEGLIORINI, 2012).

2.3 Ferramentas de Gerenciamento de Custos

Tratando-se de métodos de custeio, de acordo com Megliorini (2012), os métodos são determinantes para a condição de valoração dos bens de custeio, podendo ser uma atividade ou um conjunto delas, um produto, um setor, etc. Para a definição do método de custeio é necessário analisar os objetivos que a empresa busca com a Contabilidade de Custos, em alguns casos torna-se necessária a utilização de dois métodos de custeio para uma gestão e análise adequadas.

De acordo com Guerreiro (2011), a decisão de registrar ou não determinados elementos dos custos é o que diferencia cada método de custeio, possibilitando diferentes opções para tomada de decisão que dependem da necessidade e propósitos dos usuários. Entre os métodos utilizados encontra-se o Custeio por Absorção, Variável, Pleno ou o Custeio por Atividades, pelo fato do Custeio Baseado por Atividades trabalhar com o conceito do Custeio Pleno.

2.3.1 Custeio Variável

Segundo Bomfim *et al* (2017), no ramo de micro e pequenas empresas da construção civil, verifica-se que a maioria das empresas utiliza o método de Custeio Variável, sendo que cerca de 80% dessas estão totalmente satisfeitas com a utilização do método no fornecimento de informações para a tomada de decisões pelas suas vantagens como: o lucro não possuir intervenções que foram geradas por alterações de estoque e, pela clareza apresentada para o planejamento do lucro.

A forma de apropriação do Custeio Variável permite rapidamente que informações importantes para empresa sejam vistas e, para que o resultado seja medido de forma mais informativa à administração, pelo fato dos custos e despesas fixas serem tratados de forma independentemente dos produtos vendidos. Mesmo sendo questionado perante os princípios e

normas contábeis, por não ser aceito pela legislação brasileira principalmente pelo fato de ferir o princípio do Regime de Competência, nada impede a utilização interna do mesmo para análise. Sendo que, ao final de cada período, deve haver o ajuste para as normas e legislações vigentes (MARTINS, 2018).

No processo de separação dos custos e despesas pelo método variável, apenas os custos e as despesas variáveis são incluídos no cálculo dos produtos e são comparados com as receitas, surgindo assim o conceito da Margem de Contribuição. Sendo que, os custos e despesas fixas não são rateados, facilitando assim o processo de tomada de decisões. Essa forma de separação de custos se torna eficaz principalmente por não haver interferências de rateios dos custos fixos, que normalmente geram problemas de imprecisão na tomada de decisões como, por exemplo, a exclusão de vendas de produtos lucrativos ou que sejam escassos (BRUNI; FAMÁ, 2016).

De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2012) no método do Custeio Variável, também chamado de método de Custeio Direto ou Custeio Marginal, apenas os custos que variam com o nível de produção são considerados no custo dos produtos, e os custos fixos indiretos da produção não são considerados como um custo de produto, mas são direcionados para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

2.3.2 Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição, para Perez Júnior *et al* (2012), é um conceito fundamental da área de Custos, principalmente quando se trata de custo variável. Esse conceito é definido como a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis de produção, essa diferença é que definirá o quanto determinado produto contribui para cobrir os gastos fixos da empresa.

Segundo Oliveira (2012), a utilização da Margem de Contribuição possibilita obter informações sobre quais são os produtos mais lucrativos, qual produto contribui mais para recuperação de custos e despesas fixas e, quais produtos são deficitários. Após a aplicação da ferramenta é possível verificar quais produtos devem ter sua produção e venda aumentada, qual o valor dos descontos que podem ser aplicados sobre o preço de venda sem prejudicar significativamente a Margem de Contribuição e pode mostrar quais produtos devem ser eliminados da produção por estarem causando prejuízos.

Para Crepaldi (2010), os custos variáveis são fundamentais e devem ser analisados sem nenhuma interferência de rateios de custos fixos. Isso facilita a obtenção da Margem de Contribuição, viabilizando a identificação de um projeto que esteja em análise para ser aplicado em uma empresa. De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2012), a Margem de Contribuição é o valor disponível para cobrir os custos e despesas fixas e, então, conceber os lucros do período. Caso a margem não cubra todos os custos e despesas fixas, ocorre prejuízo.

Segundo Palma *et al* (2016), ao implantar o conceito da Margem de Contribuição são geradas informações técnicas para análises mais desenvolvidas que buscam estabelecer quais os níveis mínimos aceitáveis de venda, como também a estipulação de metas de vendas e, possibilita um maior controle do negócio em caso de sazonalidades. Para Miranda *et al* (2012), é possível analisar qual produto apresenta maior rentabilidade e o quanto cada produto contribui para os resultados, o que mostra que os resultados das empresas estão diretamente ligados as variações da Margem de Contribuição.

3 METODOLOGIA

O método traça o caminho que será seguido, ajuda a detectar possíveis falhas e auxilia na tomada decisões. Sendo de fundamental importância apresentar a forma de como os dados serão coletados e desde o início organizados, para que as informações possam auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa em questão possui uma abordagem qualitativa pelo fato de ter como objetivo situações complexas ou singulares, ou seja, que não são uma regra geral para os diversos casos existentes e podem relatar a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de determinadas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos praticados de acordo com Oliveira (2002). Portanto, a abordagem é definida como qualitativa, ou seja, busca compreender a situação, interpretar e gerar relatórios descritivos e relevantes para a empresa referente aos seus custos e despesas dos materiais básicos de construção comprados e revendidos.

A classificação da pesquisa é exploratória documental, de acordo com Cervo e Bervian (2002) e Ramos (2009), a qual possui o objetivo de realizar um levantamento e uma investigação de determinado assunto ou fato pouco estudado, englobando em sua primeira fase um levantamento de bibliografias e de documentos que ainda não receberam um exame analítico, como pela análise ampla dessas informações na segunda etapa. Procurando descobrir novas ideias e percepções a respeito de determinado assunto.

O método inicial é através da pesquisa bibliográfica que trata da Contabilidade de Custos e suas Terminologias, do Custeio Variável e da Margem de Contribuição, onde foram analisados livros e artigos da área com a finalidade de produzir o embasamento teórico. Logo é realizada a coleta de dados na empresa referente a um período de cinco meses com base no sistema de gerenciamento comercial, nas notas fiscais e recibos impressos do arquivo da empresa. Os dados foram organizados em planilhas, com intuito de ordenar as informações e melhor estruturá-las para efetuar os cálculos e análises descritivas que irão demonstrar possíveis ajustes e melhorias para o negócio.

Essa pesquisa é definida como documental pelo fato da coleta de dados ser efetuada através do sistema de gerenciamento comercial da empresa (CM-Retaguarda, produzido pela empresa NSC Business Technology), quanto pela conferência dessas informações nas notas fiscais de entrada e saída de mercadorias, como também de despesas com combustíveis e pedágios. A amostra de dados coletada refere-se ao período do mês de Janeiro a Maio de 2018 e corresponde a dezessete produtos básicos de maior relevância para empresa e essenciais aos clientes do ramo de construção civil.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa atua no ramo varejista de materiais de construção há mais de cinco anos, tendo uma administração familiar, composta de dois sócios e contando com nove funcionários, sendo um gerente comercial que exerce funções de apoio como vendedor/balconista e comprador, dois vendedores/balconistas, um auxiliar administrativo/financeiro, um comprador, dois motoristas de entrega e dois ajudantes de entrega. Ao longo do tempo teve seu prédio e linha de produtos ampliada, reformas para expansão do espaço físico, adquiriu novos caminhões, bem como reformou parte da frota. Possui uma loja física e uma frota de quatro caminhões que são utilizados para retirada de materiais nos fornecedores e entregas a clientes.

As compras de produtos são realizadas pelo comprador e pelo gerente, bem como pela participação indireta dos sócios da empresa no processo de decisão de compras. A empresa possui fornecedores da região que garantem rapidamente os produtos necessários para revenda. A contabilidade é realizada por um escritório local, que se encarrega basicamente da parte fiscal e holerites de funcionários.

4.2 Coleta de Dados

Segundo a coleta de dados realizada na empresa, constatou-se certa dificuldade inicial para obtenção dos dados para pesquisa, pelo fato de as informações estarem parte no sistema

(informatizadas) mas também parte apenas em documentos impressos. Para definição dos materiais básicos estudados foram considerados os produtos de maior faturamento e também pela relevância desses materiais para os clientes do ramo da construção civil.

Durante a realização do estudo, a empresa não possuía um controle de custos e despesas totalmente informatizado, mas estava trabalhando para ter essas informações todas registradas e atualizadas no sistema de gerenciamento comercial. Esse controle estava sendo realizado parte via *software*, mas foi necessária à coleta de informações em notas fiscais e recibos impressos que foram emitidos durante o período em análise para complementação. As informações coletadas foram: a) custo de compra de produtos; b) custos e despesas variáveis; c) percentuais incidentes sobre o preço de venda, como comissões, tributos, etc; d) preços de vendas praticados por produto comercializado.

Houveram limitações na coleta de dados, pelo fato de a empresa ter implantado um novo sistema de gerenciamento comercial em Dezembro de 2017, como o mesmo havia sido recentemente implantado e estava em fase de adaptação, algumas informações acabaram sofrendo interferências diretas por terem sido removidas do sistema durante o período em que os dados foram coletados e foi necessária à coleta de dados de alguns produtos em notas fiscais impressas dos arquivos. Para evitar distorções, foi considerado na Margem de Contribuição somente o custo das mercadorias, o combustível e os pedágios gastos para que o produto estivesse em estoque, pela dificuldade de alocação dos custos de combustíveis e pedágios gastos para a entrega dos produtos aos clientes.

4.3 Análise dos Dados

A análise da Margem de Contribuição traz a informação de quais produtos podem proporcionar um melhor resultado para a empresa; cabe aos gestores analisar o volume de vendas ideal de cada produto e quais estratégias podem ser exploradas a fim de maximizar os resultados na venda dos produtos analisados. Para correta análise da Margem de Contribuição foi aplicado o processo de separação dos custos e despesas variáveis dos fixos de acordo com o método do Custeio Variável, onde apenas os custos e as despesas variáveis são incluídos aos produtos e comparados com as receitas.

Os produtos foram numerados a pedido dos administradores do negócio, a alíquota de imposto foi fornecida pelo escritório de contabilidade terceirizado pela empresa, a qual é definida pela alíquota geral de imposto do regime de tributação Simples Nacional recolhido via Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), que durante a realização do estudo estava definida em 5% e incide diretamente sobre o preço de venda dos produtos. Os impostos da empresa, por ser do regime tributário Simples Nacional, não são recuperáveis.

4.3.1 Análise por Produto

A Tabela 1 demonstra a média de venda de cinco meses dos cimentos revendidos, a classificação de cada produto é definida pela marca, sendo identificados como Cimento I, Cimento II, Cimento III e Cimento IV. Demonstra-se o valor de venda unitário para pagamentos à vista de cada produto (PV Unitário), descontando os impostos, custo do produto armazenado no estoque da empresa (incluindo combustíveis e pedágios) e, comissões, como também a quantidade vendida e a Margem de Contribuição (MC) unitária e total. A comissão paga pela empresa aos vendedores é de 0,75% sobre o valor de venda dos produtos, a qual é paga mensalmente. Para estruturar o Tabela 1 foram utilizadas as informações dos registros da empresa e disponibilizadas para pesquisa. Conforme Crepaldi (2010), na análise da Margem de Contribuição não podem ser aplicados nenhum tipo de rateio de custos ou despesas fixas.

Tabela 1: Cálculo da Margem de Contribuição - Cimentos

	Cimento I		Cimento II		Cimento III		Cimento IV	
PV Unitário	R\$	23,53	R\$	20,25	R\$	21,80	R\$	20,50
(-) Impostos	(R\$	1,18)	(R\$	1,01)	(R\$	1,09)	(R\$	1,03)
(-) Custos Unit.	(R\$	17,40)	(R\$	14,70)	(R\$	15,64)	(R\$	14,30)
(-) Comissões	(R\$	0,18)	(R\$	0,15)	(R\$	0,16)	(R\$	0,15)
MC Unitária (R\$)	R\$	4,78	R\$	4,39	R\$	4,91	R\$	5,02
MC Unitária (%)		20%		22%		23%		24%
Quantidade Vendida		504		444		141		212
MC Total (R\$)	R\$	2.407,62	R\$	1.947,22	R\$	691,82	R\$	1.064,51

Fonte: Elaborado pelos autores

A venda de cimentos é um item essencial no ramo de revenda de materiais de acordo com ANAMACO (2013), porém como analisado no Tabela 1 a Margem de Contribuição desses produtos gira entre 20% a 24%, assim o Cimento I possui uma Margem de Contribuição menor em relação aos outros produtos, mas contribui com a maior parcela em valores monetários totais para cobrir os custos e despesas fixas. Analisando do ponto de vista da Margem de Contribuição em percentual, verifica-se que caso as vendas do Cimento IV fossem incentivadas, a Margem de Contribuição total iria aumentar, já que o custo do produto representa 69,76% do preço de venda, diferente do Cimento I (73,95%), Cimento II (72,59%) e Cimento III (71,74%), podendo assim ter maior valor para cobrir os gastos fixos. A Margem de Contribuição total na venda de cimentos é de R\$ 6.111,16 com um faturamento total de R\$ 28.269,92, representando uma margem média em percentuais de 22% dessa linha de produtos.

As Tabelas 2 e 3 apresentam as informações da linha de produtos de Areias, para formulação do preço foi considerado os descontos concedidos na forma de pagamento à vista, nos custos unitários foram considerados o custo do produto e os custos com combustíveis e pedágios, a mão de obra fixa total deve ser considerada nos gastos fixos totais, além disso foram descontadas as comissões. Na Tabela 2 encontra-se as Areias que são vendidas por metro cúbico, diferente da Tabela 3 que considera um Caminhão de Areia, que equivale a 12 m³. A identificação das areias por metro cúbico e caminhão de areia, estão classificadas como Areia I, II e III e, Caminhão I, II e III. A classificação é definida pelo tipo de areia revendida, a Areia I é a mesma vendida no Caminhão I e assim para os outros produtos sucessivamente.

Tabela 2: Cálculo da Margem de Contribuição – Areias (m³)

	Areia I (m³)		Areia II (m³)		Areia III (m³)	
PV Unitário	R\$	80,36	R\$	84,24	R\$	79,55
(-) Impostos	(R\$	4,02)	(R\$	4,21)	(R\$	3,98)
(-) Custos Unit.	(R\$	45,44)	(R\$	54,24)	(R\$	45,50)
(-) Comissões	(R\$	0,60)	(R\$	0,63)	(R\$	0,60)
MC Unitária (R\$)	R\$	30,30	R\$	25,16	R\$	29,48
MC Unitária (%)		38%		30%		37%
Quantidade Vendida		33		57		42
MC Total (R\$)	R\$	999,88	R\$	1.433,90	R\$	1.238,13

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3: Cálculo da Margem de Contribuição – Caminhões de Areias

	Caminhão I		Caminhão II		Caminhão III	
PV Unitário	R\$	804,50	R\$	899,00	R\$	810,00
(-) Impostos	(R\$	40,23)	(R\$	44,95)	(R\$	40,50)
(-) Custos Unit.	(R\$	568,88)	(R\$	650,88)	(R\$	559,97)
(-) Comissões	(R\$	6,03)	(R\$	6,74)	(R\$	6,08)
MC Unitária (R\$)	R\$	189,36	R\$	196,43	R\$	203,46
MC Unitária (%)		24%		22%		25%
Quantidade Vendida		2		4		3
MC Total (R\$)	R\$	378,72	R\$	785,71	R\$	610,37

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a linha de produtos das Areias, percebe-se que a Areia I (m³) possui uma Margem de Contribuição de 38%, seguida pela Areia III (37%) e Areia II (30%), contudo ao analisar qual produto possui maior Margem de Contribuição total em valores, a Areia II (m³) possui uma margem maior de R\$ 1.433,90. O produto mais vendido em unidades é a Areia II, contudo sua Margem de contribuição unitária é menor em relação a Areia I e III. Analisando a relação entre o quanto do custo unitário compõem o preço de venda, tem-se a Areia I (56,55%), seguida da Areia III (57,20%) e a Areia II (64,39%). No caso dos Caminhões de Areia, destaca-se a o Caminhão I e III, os quais contribuem com uma margem de 24% e 25%, e que podem ter suas vendas incentivadas para obtenção de maiores lucros, em valor o Caminhão II possui uma Margem de Contribuição total maior de R\$ 785,71.

A Tabela 4 apresenta as informações referente a linha de produtos de pedras, os parâmetros utilizados para definição das informações apresentadas seguem o mesmo procedimento das Tabelas 2 e 3. As Pedras I, II e III são vendidas a metro cúbico, diferente do Caminhão de Pedra que entrega 12m³ ao cliente em uma única compra. A Pedra II, refere-se ao mesmo produto do Caminhão de Pedra, sendo a que possui maior giro de vendas e por esse fato acaba sendo vendida em um caminhão com 12m³.

Tabela 4: Cálculo da Margem de Contribuição - Pedras

	Pedra I (m³)		Pedra II (m³)		Pedra III (m³)		Caminhão de Pedra
PV Unitário	R\$	90,94	R\$	84,04	R\$	98,40	R\$ 853,40
(-) Impostos	(R\$	4,55)	(R\$	4,20)	(R\$	4,92)	(R\$ 42,67)
(-) Custos Unit.	(R\$	57,25)	(R\$	57,25)	(R\$	57,25)	(R\$ 687,01)
(-) Comissões	(R\$	0,68)	(R\$	0,63)	(R\$	0,74)	(R\$ 6,40)
MC Unitária (R\$)	R\$	28,46	R\$	21,96	R\$	35,49	R\$ 117,32
MC Unitária (%)		31%		26%		36%	14%
Quantidade Vendida		8		60		4	2
MC Total (R\$)	R\$	227,68	R\$	1.317,40	R\$	141,96	R\$ 234,64

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na linha de pedras, a Pedra II representa a maior parte do faturamento e da Margem de Contribuição total, contudo é a que tem menor margem unitária (26%), a venda de Pedra I e III apresentam uma Margem de Contribuição percentual maior, porém possui uma quantidade vendida significativamente menor que a Pedra II. Analisando os custos unitários em relação ao preço de venda, os custos do Caminhão de Pedra representam 80,50% do preço de venda, seguidos pela Pedra II (68,12%), Pedra I (62,92%) e Pedra III (58,18%). Analisando o Caminhão de Pedra, a média de venda mensal é de duas unidades, além disso sua Margem de

Contribuição é menor em relação aos outros produtos da linha. No total, a margem dessa linha de produtos é de R\$ 1.921,68, em relação ao faturamento total de R\$ 7.870,32, com uma média em percentuais de 27% da Margem de Contribuição.

A Tabela 5 apresenta os três tipos de tijolos revendidos pela empresa, para determinação do preço de venda foram considerados os descontos concedidos pela empresa para a forma de pagamento à vista, descontados os impostos, os custos unitários do produto acrescentando custos com combustíveis e pedágios e as comissões dos vendedores. A classificação em Tijolo I, II, e III é definida de acordo com o tipo de produto.

Tabela 5: Cálculo da Margem de Contribuição – Tijolos

	Tijolo I		Tijolo II		Tijolo III	
PV Unitário	R\$	0,49	R\$	0,31	R\$	0,45
(-) Impostos	(R\$	0,02)	(R\$	0,02)	(R\$	0,02)
(-) Custos Unit.	(R\$	0,35)	(R\$	0,20)	(R\$	0,37)
(-) Comissões	(R\$	0,004)	(R\$	0,002)	(R\$	0,003)
MC Unitária (R\$)	R\$	0,11	R\$	0,09	R\$	0,06
MC Unitária (%)		23%		30%		13%
Quantidade Vendida		2043		6814		13733
MC Total (R\$)	R\$	233,90	R\$	628,08	R\$	779,87

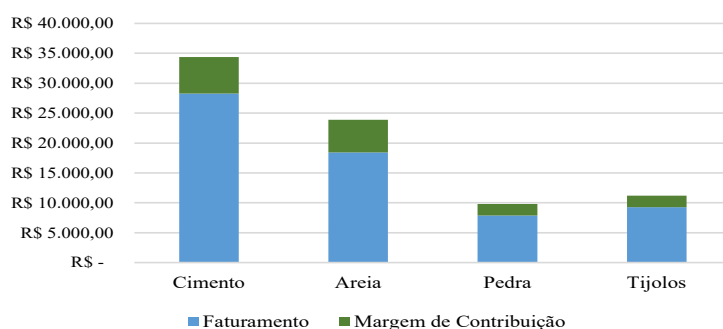
Fonte: Elaborado pelos autores.

O Tijolo II apresenta uma Margem de Contribuição de 30%, maior em relação aos demais produtos dessa linha. Em termos de faturamento, o Tijolo III contribui com maior parte do faturamento em valores monetários, porém sua Margem de Contribuição é de 13%, sendo menor em relação aos demais produtos. Com o incentivo da venda do Tijolo II, a empresa poderá obter lucros melhores pelo fato de possuir uma Margem de Contribuição maior. O custo do produto em relação ao preço de venda do Tijolo III representa 82,22%, seguido pelo Tijolo I com 71,43% e pelo Tijolo II com 64,52%. Comparando esses três produtos, a Margem de Contribuição média em percentuais unitária dessa categoria é de 23,33%, com uma contribuição total de R\$ 1.916,51 do faturamento total de R\$ 9.293,26.

4.3.2 Análise por Linhas de Produtos

Para analisar a Margem de Contribuição de cada linha de materiais básicos em relação ao faturamento por linha de produtos, foi elaborado o Gráfico 1 que apresenta um comparativo entre o faturamento e Margem de Contribuição, com base na média de cinco meses. O Gráfico 1 permite informações importantes para tomada de decisões sejam e para que o resultado seja medido de forma mais informativa à administração (MARTINS, 2018).

Gráfico 1: Faturamento x Margem de Contribuição

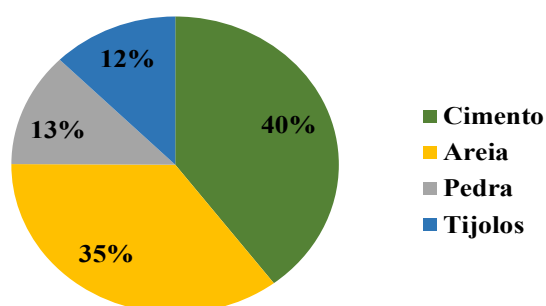


Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que a linha de Cimentos possui um faturamento maior em relação aos demais produtos, ou seja, seu faturamento e o volume de vendas é alto em relação as demais linhas de produtos analisadas, mas sua Margem de Contribuição é próxima as Areias, Pedras e Tijolos, quase igualando-se a linha de Areias, a qual tem um faturamento significativamente inferior de R\$ 9.840,26 em relação aos R\$ 28.269,92 dos Cimentos. A linha de Pedras e Tijolos possuem um faturamento e Margem de Contribuição próximos em valores monetários.

O Gráfico 2 apresenta a Margem de Contribuição em percentuais com base nos valores monetários totais da margem e compara cada linha de produtos para obtenção de novas conclusões que auxiliem na tomada de decisões com a utilização do conceito.

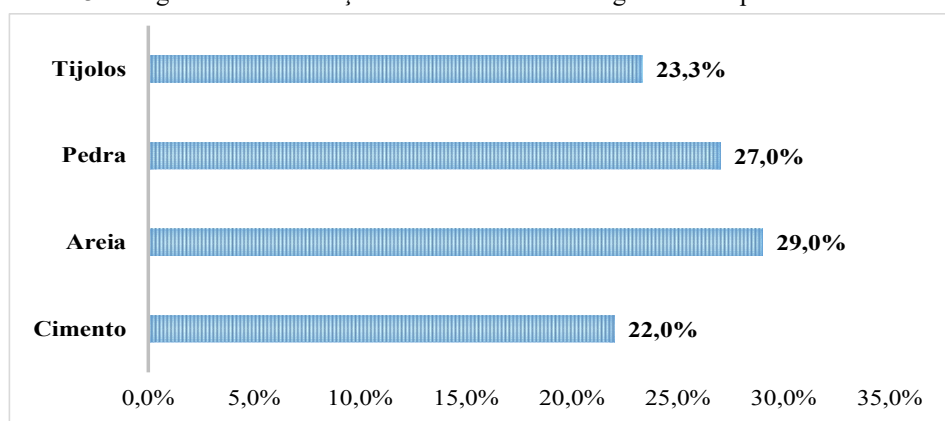
Gráfico 2: Margem de Contribuição Percentual Total em Reais por Linha de Produtos



Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 2 é possível verificar que a venda da linha de Cimentos contribui 40%, sendo a maior parcela, seguida pelas Areias (35%), Pedras (13%) e Tijolos (12%). De acordo com Palma *et al* (2016), caso a empresa busque estipular metas de vendas, levando em consideração esse tipo de análise em valores monetários, a venda de Cimentos e Areias destaca-se com maior Margem de Contribuição para cobrir custos e despesas fixas podendo ser estipuladas metas que incentivem a venda desses produtos.

Gráfico 3: Margem de Contribuição Unitária em Porcentagem Média por Linha de Produtos



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 compara as Margem de Contribuição média de cada linha de produtos, percebe-se que as linhas de Pedras e Areias estão com uma margem próxima de 27% e 29% respectivamente, assim como as margens dos Cimentos (22%) e Tijolos (23,3%), a média geral dessas quatro linhas de produtos é de 25,25%. Ao analisar pelas porcentagens de cada linha, conforme Oliveira (2012), os produtos mais lucrativos são as Areias e as Pedras.

Nesse estudo não foram analisados os custos e despesas fixas pelo fato de não serem disponibilizados em valores essas informações pela empresa, cabe a análise dos gastos fixos em relação a Margem de Contribuição total apresentada, o que possibilita cálculos como Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança. Devido à essa questão, foram incluídos somente os custos identificáveis dos produtos, os quais foram disponibilizados para o estudo.

Outro ponto importante é o fato da empresa realizar entregas de mercadorias aos clientes sem cobrar por esse serviço, o que gera despesas variáveis com combustíveis que reduzem a Margem de Contribuição. O controle do gasto variável não é efetuado operacionalmente e adicionado as despesas variáveis de venda dos produtos, o que auxilia no planejamento, controle e na tomada de decisões como citado por Martins (2018), sugere-se para empresa a implantação de um controle diário de quilometragem percorrida em relação ao combustível consumido pelos veículos de entrega dos materiais, para alocação dessa despesa variável aos produtos vendidos e entregues ao cliente.

4.3.3 Análise dos Gastos

O registro dos gastos que leva como base os conceitos da Terminologia de Custos, de acordo com Perez Júnior *et al* (2012), Padoveze (2014) e Oliveira (2012), aplicando-se o método de Custeio Variável possibilita para empresa um controle de seus custos e despesas, evitando assim possíveis prejuízos financeiros. Para auxiliar no processo de organização e contabilização das informações, de acordo com Oliveira (2012), e levando em consideração todos os gastos da empresa, sugere-se nesse estudo a aplicação dos conceitos mencionados que apresentaram uma classificação dos custos e despesas de acordo com Quadro 1.

Quadro 1: Análise dos Gastos

Gastos	Exemplos	Característica	Alocação
Custos Variáveis	Valor do produto adquirido; Gastos com combustíveis e pedágios para que o produto esteja no estoque; Fretes;	Varição de acordo com o volume de vendas;	Direta
Despesas Variáveis	Gastos com combustíveis para que o produto seja entregue ao cliente; ICMS, PIS, COFINS; Comissões;	Varição de acordo com o faturamento;	Direta
Custos Fixos	Salários e encargos dos vendedores, motoristas e entregadores de mercadorias; Refeições para funcionários; Publicidade e brindes para clientes; Contas de energia elétrica; Aluguel; Manutenção do imóvel e veículos; Equipamentos de proteção individual;	Não variam de acordo com o faturamento e volume produzido/vendido;	Indireta
Despesas Fixas	Salários e encargos da administração; Materiais de escritório; Contas de internet e telefone; Taxas bancárias; Seguros de imóvel e veículos; Impostos de veículos; Pró-Labores; Honorários contábeis;	São regulares e não dependem do faturamento ou volume produzido/vendido;	Indireta
Perdas	Data de validade do cimento vencida; Saco de cimento rasgado na descarga; Furtos; Areia ou pedra perdida no transporte; Tijolos quebrados na descarga;	São imprevisíveis e não variam de acordo com o faturamento ou volume produzido/vendido;	Indireta

Fonte: Elaborado pelos autores.

A classificação dos custos e despesas de acordo com o Quadro 1, possibilita uma precisão maior no cálculo da Margem de Contribuição, auxiliando na eliminação das limitações encontradas na elaboração desse estudo, as quais se devem justamente pela falta de registros, controle e classificação de determinadas informações relevantes na aplicação do método do Custeio Variável e para obtenção da Margem de Contribuição dos produtos.

Os custos fixos são necessários para operacionalização do comércio, destacam-se entre eles os custos de mão de obra dos funcionários do setor de vendas e entrega dos materiais, pelo fato de não se saber o quanto de mão de obra é consumido para cada produto, bem como as manutenções do imóvel e veículos, contas de energia e aluguel do imóvel, normalmente tem um impacto maior nos gastos fixos e são de suma importância para formação do preço de venda. Na empresa em questão, não existem gastos com água por ter um sistema de distribuição coletivo de água que está embutido no valor do aluguel.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo a aplicação da Margem de Contribuição em uma determinada linha de produtos da empresa, para geração de informações relevantes para os administradores. Segundo as informações apresentadas, foi possível a análise detalhada dos produtos para verificar quais possuem maior volume de vendas, qual a Margem de Contribuição individual de cada produto e da linha de produtos e qual a margem total, bem como comparativos entre as linhas para geração de informações relevantes para o negócio. Cabe a empresa a tomada de decisões com base no estudo apresentado, levando em consideração os custos e despesas fixas, informações que não foram disponibilizadas. Após a coleta de dados de cinco meses, a qual atribuiu maior consistência ao estudo, foram organizados os dados com o objetivo de analisar e apresentar informações que serviram de base para tomada de decisões por parte da empresa, cumprindo com o objetivo principal.

Constatou-se que os produtos Cimento I, II, III e IV, Caminhão de Areia I, II e III, Pedra II, Caminhão de Pedra e Tijolo I e III possuem uma Margem de Contribuição abaixo de 30%, o que deve ser observado e comparado com os custos e despesas fixas. Como citado no trabalho, sugere-se a classificação dos Gastos de acordo com o Quadro 1, com o objetivo de alocar as informações de acordo com sua característica e com a Terminologia de Custos, levando como base o método do Custeio Variável.

Durante a pesquisa, os principais fatores limitantes foram a restrição na coleta dos dados na empresa, como também o fato de parte das informações estarem informatizadas e outras em documentos impressos. Contudo, com base nesse estudo podem ser realizadas outras aplicações como o cálculo do Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança, como também os fatores que influenciam no lucro, bem como o valor dos produtos no tempo em casos de parcelamento, caso tenha-se autorização de acesso à essas informações.

Sendo assim, o estudo em questão poderá servir de base para outras aplicações desse ramo, buscou-se aplicar a ferramenta de maneira objetiva e clara, possibilitando assim que os gestores ao lerem o estudo possam ter novas perspectivas que irão auxiliar no processo de tomada de decisões, como também, para a área contábil de custos, o trabalho amplia a aplicação dessa ferramenta em um setor fundamental da economia.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. **Avaliação da indústria de materiais de construção junto ao varejo**. Instituto de Pesquisa da Universidade Anamaco, 2013.

BOMFIM, T. F. S. *et al.* **Gestão de Custos nas Micro e Pequenas Empresas: uma análise nas organizações do ramo de construção civil no município de Camaçari - BA. XXIV Congresso Brasileiro de Custos**, Santa Catarina, nov. 2017.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Arquivo Digital. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522485048>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora hp 12c e excel**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

CARREIRA, M. L. *et al.* Aplicação de ferramentas na gestão de processos das organizações que aprendem. **Revista de ciências gerenciais**, São Paulo, v. 13, n. 17, out. 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodología científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FELIPE, F. D. S. *et al.* Margem de contribuição como assistência à tomada de decisão: um estudo de caso realizado em uma empresa de comércio de materiais recicláveis de Fortaleza – CE. **XXV Congresso Brasileiro de Custos**, Espírito Santo, nov. 2016.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. Arquivo digital. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580551624>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

GUERREIRO, R. **Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. Arquivo digital. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597018080>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.

MIRANDA, R. B. *et al.* Margem de contribuição como auxílio à tomada de decisão: um estudo na j.m serraria de divino de São Lourenço - ES. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, L. M.; HERNANDEZ P. J., J.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos: textos, casos práticos e testes com as respostas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Arquivo digital. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522483174>>. Acesso em: 17 fev. 2019.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Arquivo Digital. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522113835>>. Acesso em: 9 dez. 2018.

PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011.

PALMA, L. G. *et al.* Estudo sobre a margem de contribuição em uma microempresa do ramo de distribuição alimentícia. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Paraíba, out. 2016.

PEREZ JÚNIOR, J. H. *et al.* **Gestão estratégica de custos**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009. Arquivo digital. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522465989>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ROSA, F. F. A contabilidade de custos e sua relevância para a gestão. **LUME – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa - 2014**. 7 ed. São Paulo: DIEESE, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Micro e pequenas empresas geram 27% do pib do Brasil**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410vgnvcm2000003c74010arcrd>>. Acesso em: 05 set. 2017.

SILVA, U. B.; MENDONÇA, K. F. A importância da gestão dos custos para o setor varejista de vestuários: um estudo no município de Teófilo Otoni, MG. **XVIII Congresso Brasileiro de Custos**, Rio de Janeiro, nov. 2011.