

# Proposta de adaptação da contabilidade financeira para uso do custeio variável sem violar a legislação tributária

Leonardo José Seixas Pinto

O custeio variável é, indubitavelmente, um excelente método de custeio devido às diversas possibilidades de análise nele contidas, como: apuração do ponto de equilíbrio, grau de alavancagem operacional, margem de segurança, maior facilidade na precificação, avaliação precisa da descontinuidade de produtos e decisões sobre comprar ou fabricar. No entanto, esse método de custeio não é utilizado na contabilidade financeira, por não ser aceito pela legislação brasileira do imposto de renda. A pesquisa de cunho bibliográfico aplicada apresenta uma proposta de adaptação na contabilidade financeira para que esta possa adotar o custeio variável sem violar a legislação tributária brasileira. Para isso, os custos de produção fixos devem ser separados e ativados em conta específica do ativo 'Estoque de custos fixos' e contabilizados no resultado, à medida que os produtos são vendidos.



## **Introdução**

Os consagrados métodos de custeio por absorção e variável são os mais antigos entre todos os conhecidos; no entanto, o primeiro, apesar de atender os preceitos da legislação tributária brasileira, sofre severas críticas devido à simplicidade com que é tratado o rateamento dos custos indiretos (fixos e variáveis), além de apresentar informações imprecisas para a tomada de decisão. Já o custeio variável não é capaz de atender a legislação do imposto de renda e, por isso, é abandonado pela contabilidade financeira, sendo, contudo, inquestionável a riqueza das informações obtidas com seu

uso para a tomada de decisão, possibilitando a análise da margem de contribuição, do custo-volume-lucro, do ponto de equilíbrio, do grau de alavancagem operacional, bem como facilitando na precificação e no momento de escolher entre comprar ou fabricar ou descontinuar a produção de determinado produto.

## **Metodologia da pesquisa**

Esta pesquisa abrange uma ampla revisão da literatura especializada citando os renomados autores nacionais e estrangeiros que estudam os métodos de custeio aplicados pelas indústrias. A fundamentação cientí-

fica desta pesquisa está em consonância com a taxionomia de Vergara (2004, p. 45-46), o qual classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, trata-se de pesquisa aplicada pelo fato de o autor apresentar contribuição teórica ao tema estudado elaborando propostas de adaptação na contabilidade financeira, fazendo com que esta fique apta a adotar o custeio variável sem violar a legislação fiscal, visto que os livros ilustram que os métodos de custeio por absorção e variável são mutuamente excludentes. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica sendo consultados os mais importantes autores que tratam sobre o assunto.

Apesar dos diversos métodos de custeio existentes, esta pesquisa limita-se a estudar apenas o custeio por absorção e o custeio variável. O estudo torna-se relevante na medida em que o custeio variável apresenta mais informações do que o custeio por absorção, sendo este último largamente utilizado na contabilidade financeira das indústrias devido ao fato de ser o único método de custeio aceito pela legislação do imposto de renda brasileiro.

Para ilustrar a adoção da contabilidade financeira no uso do custeio variável, respeitando a legislação fiscal, foi utilizado um exemplo numérico com valores fictícios.

### Revisão da literatura

De acordo com Padoveze (2004, p. 44), o objetivo fundamental do método de custeio é “apurar o custo de uma unidade do produto fabricado”. A escolha apropriada do método de custeio pela empresa implica, diretamente, o resultado de seus negócios, além de poder torná-la mais competitiva

por meio das análises feitas com base nas informações de custos. Essa escolha torna-se fundamental à medida que a empresa decida competir com base no custo. São vários os métodos de custeio existentes e cada um deles traz informações relevantes à administração dos negócios. Não se trata de opções mutuamente excludentes, pois a empresa pode utilizar todos os métodos de custeio para fins gerenciais.

### 3.1 Custeio por absorção

O custeio por absorção é o método mais antigo, sendo encontrado na literatura com diferentes denominações: ‘método dos centros de custos’, ‘método das seções homogêneas’, ‘custeio integral’ e ‘custeio pleno’.

Esse sistema determina a apropriação de todos os custos incorridos durante o ciclo operacional (sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis) e que causam o uso dos recursos disponíveis necessários à produção.

O custeio por absorção é o método de custeio do estoque, no qual todos os

custos de fabricação, variáveis e fixos, são considerados custos inventariáveis e são configurados assim nos estoques da empresa (HORNGREN *et al.*, 1997). Dessa forma, no custeio por absorção, pode-se afirmar que o lucro não é afetado pelos custos gerais fixos de produção até que os produtos sejam vendidos (BACKER; JACOBSEN, 1974). Para Martins (2003, p. 37), o custeio por absorção “consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos”.

O custeio por absorção é um processo de apuração de custos em que os custos (fixo e variável) são inseridos no estoque e irão para o resultado à medida que ocorrerem as vendas. Assim, cada unidade ou bem de produção terá sua parcela de custo até que o valor aplicado seja plenamente absorvido pelos estoques finais ou pelo custo dos produtos vendidos conforme ilustra a Figura 1.

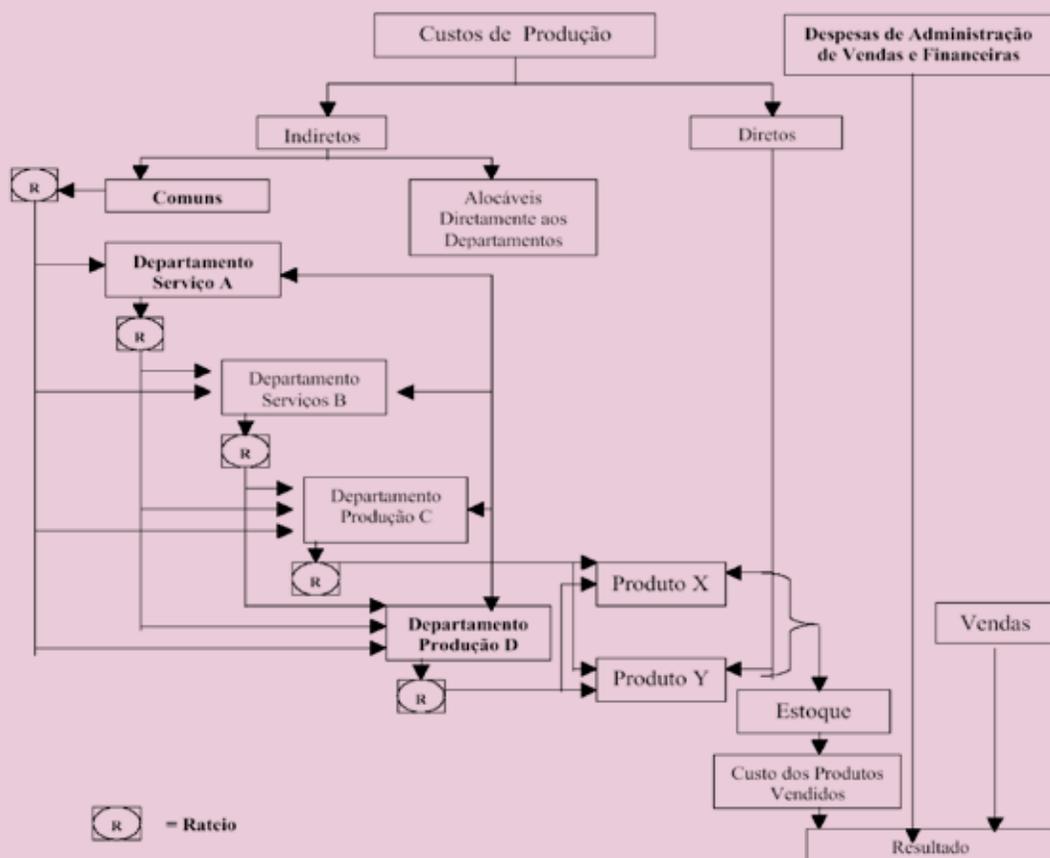


Figura 1: Exemplo de um esquema de custeio por absorção

Fonte: Martins (2001, p. 74)

A aplicação de um esquema básico de custeio por absorção pode ser resumida nas seguintes etapas: separação dos custos das despesas, apropriação dos custos diretos e indiretos à produção realizada no período, apuração do custo da produção acabada, apuração do custo dos produtos vendidos e apuração do resultado. Nesse contexto, podemos citar a distinção existente no uso do custeio por absorção entre custos e despesas, e sobre tal diferença Viceconti e das Neves (2000, p. 23-24) explicitam que:

*a distinção principal no custeio por absorção é entre custos e despesas. A separação é importante porque as despesas são contabilizadas imediatamente contra o resultado do período, enquanto somente os custos relativos aos produtos vendidos terão idêntico tratamento. Os custos relativos aos produtos em elaboração e aos produtos acabados que não tenham sido vendidos estarão ativados nos estoques destes produtos.*

A utilização da metodologia do custeio por absorção no Brasil é de caráter obrigatório, sendo um critério legal exigido pela legislação tributária brasileira. De acordo com o Decreto-Lei 1.598/77 "o custo de aquisição de matérias-primas e quaisquer outros bens ou serviços aplicados ou consumidos na produção..." deverão integrar o custo de produção. Sua obrigatoriedade pode ser explicada pelo fato de que, por meio dessa metodologia de custeio, as empresas optantes pelo lucro real apresentam um lucro tributável maior do que aquele apurado em outros sistemas de custeio, como o custeio variável. Portanto, maior lucro tributável apurado nas empresas, maior arrecadação nos cofres públicos.

No entanto, o custeio por absorção apresenta algumas fragilidades, como o tratamento simplório e arbitrário dispensado ao rateio dos custos indiretos, impactando assim a apuração do custo unitário. A arbitrariedade sempre vai existir nessas alocações, sendo que às vezes ela se fará em nível bastante aceitável, e em outras oportunidades só será aceita por não haver opções melhores (MARTINS, 2003). Além disso, como o custo fixo é parte in-

tegrante do custo de produção, a apuração do custo unitário varia de acordo com o volume produzido. Entretanto, aumentar os estoques sem que haja demanda de vendas futuras pode aumentar os custos de armazenamento, manuseio, financiamento e obsolescência (WARREN *et al.*, 2001).

A inserção dos custos fixos como inventariáveis adotados no custeio por absorção corrobora a ideia de rateio, visto que muitos desses custos são indiretos devendo ser alocados mediante algum critério de rateio. Isso resulta na principal falibilidade do custeio por absorção como instrumento de controle e como ferramenta gerencial, porque por mais objetiva que seja a base de rateio, ela sempre tenderá a apresentar uma distorção dos resultados apurados por produto. Logo, decisões relacionadas à formação de preços e outros assuntos de vital importância para a empresa tendem a ser comprometidas pela insegurança dos dados obtidos.

### **3.2 Custeio variável**

Com uma constante preocupação em buscar alternativas que visassem oferecer suporte aos administradores na gestão das organizações, pesquisadores iniciaram entre 1905 e 1935 estudos sobre um novo sistema de apuração de custos. Como fruto dessa pesquisa surgiu o custeio variável, ou custeio direto, que consiste em considerar como custo de produção somente os custos variáveis, devendo as despesas fixas e variáveis serem contabilizadas diretamente no resultado. Essa metodologia de custeio é indicada para controles gerenciais, apropriando, proporcionalmente à produção, os custos variáveis aos produtos. Portanto, o custo dos produtos vendidos e os estoques finais de produtos em elaboração e acabados só apresentarão custos variáveis. Viceconti e das Neves (2000, p. 143) destacam que

*O custeio variável (também conhecido como custeio direto) é um tipo de custeamento que consiste em considerar como Custo de Produção do Período apenas os Custos Variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como Custos de Produção e sim como Despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período.*

Todavia, a utilização do custeio variável não implica o abandono generalizado dos custos fixos, mas, uma vez identificados, são lançados diretamente ao resultado como despesa do período. Desse modo, a premissa do custeio variável se baseia em identificar e apropriar apenas os custos relacionados aos produtos vendidos (sejam eles diretos ou indiretos), considerando como custos variáveis de produção, por exemplo, a matéria-prima, as embalagens, a mão de obra aplicada na produção etc. Alguns autores discordam sobre a denominação 'custeio variável' preferindo 'custeio direto'. Isso porque o custeio variável não considera todos os custos diretos, mas apenas os custos diretos de fabricação variáveis. De acordo com Hornegren (2000, p. 212) "o custeio variável considera como custos dos produtos não apenas os custos de fabricação diretos, mas também alguns indiretos..."

O critério do custeamento variável é seletivo, uma vez que se faz necessário levantar os custos ocorridos durante o processo fabril e, após, determinar quais custos selecionados deverão ser debitados aos custos dos produtos (LEONE, 2000). De acordo com Leone (2000, p. 391-392):

*Para que um custo consiga chegar ao custo dos produtos, dos processos ou dos serviços é necessário que ele atenda a duas qualificações, simultaneamente:*

- 1. É necessário que ele seja diretamente relacionado ao objeto cujo custo está sendo apurado;*
- 2. É necessário que ele seja variável em relação a um parâmetro operacional representativo da operação que está sendo custeada.*

Quando o assunto é tomada de decisão, tais como formação de preços de venda, estudo de continuidade de produtos, análise-custo-volume-lucro e grau de alavancagem operacional, o custeio variável é apontado como o método que traz informações relevantes e capazes de auxiliar os gestores. Contudo, apesar de tantas características positivas em sua aplicação, ele não é válido para a confecção de balanços externos. Em virtude disso, também não é aceito pela auditoria independente, nem tampouco pelo fisco, em razão de contrariar os princípios contábeis da competência, da confrontação e da realização.

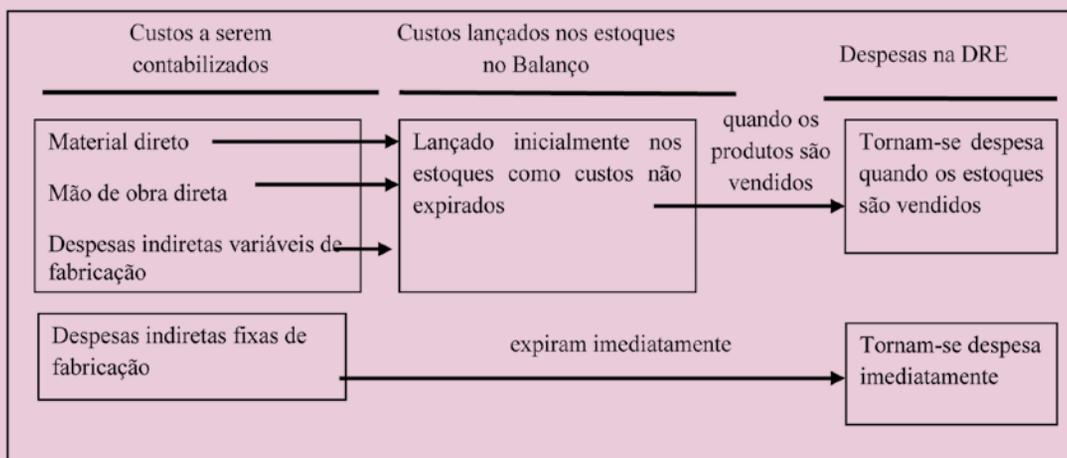


Figura 2: Fluxo do custeio variável

Fonte: Horngren (2000, p. 147)

### Aplicação prática da proposta da pesquisa

Supondo determinada indústria com fabricação de três tipos de pro-

duto, possuindo em determinado mês despesas fixas no valor de R\$ 10.000 e despesas variáveis no valor de R\$ 4.000. Considerando ainda as quantidades produzidas e vendidas e

custos diretos e indiretos apresentados na Tabela 1, têm-se em seguida os cálculos do custo unitário e a adoção do custeio variável pela contabilidade financeira.

Tabela 1: Custos e quantidade produzida e vendida em determinado mês

Produto	Custos diretos	Custos indiretos	Quantidades produzidas	e vendidas
	Matéria-prima Mão de obra direta	Custos indiretos variáveis Custos indiretos fixos	Quantidade produzida	Quantidade vendida Valor de venda unitário
A	R\$ 3.000 R\$ 5.000	R\$ 1.000 R\$ 8.000	1.000	900 R\$ 20
B	R\$ 4.000 R\$ 5.000	R\$ 2.000 R\$ 7.000	1.800	1.500 R\$ 15
C	R\$ 6.000 R\$ 7.000	R\$ 2.000 R\$ 6.000	3.000	2.500 R\$ 10
Total	R\$ 13.000 R\$ 17.000	R\$ 5.000 R\$ 21.000	5.800	4.900 -

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 2: Cálculo do custo unitário pelo custeio por absorção

Produto	Matéria-prima	Mão de obra direta	Custos indiretos variáveis	Custos indiretos fixos	Custo total de produção	Quantidade produzida	Custo unitário
A	R\$ 3.000	R\$ 5.000	R\$ 1.000	R\$ 8.000	R\$ 17.000	1.000	R\$ 17
B	R\$ 4.000	R\$ 5.000	R\$ 2.000	R\$ 7.000	R\$ 18.000	1.800	R\$ 10
C	R\$ 6.000	R\$ 7.000	R\$ 2.000	R\$ 6.000	R\$ 21.000	3.000	R\$ 7
Total	R\$ 13.000	R\$ 17.000	R\$ 5.000	R\$ 21.000	R\$ 56.000	5.800	-

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 3: Cálculo do custo unitário pelo custeio variável

Produto	Matéria-prima	Mão de obra direta	Custos indiretos variáveis	Custo total de produção	Quantidade produzida	Custo unitário
A	R\$ 3.000	R\$ 5.000	R\$ 1.000	R\$ 9.000	1.000	R\$ 9
B	R\$ 4.000	R\$ 5.000	R\$ 2.000	R\$ 11.000	1.800	R\$ 6,11
C	R\$ 6.000	R\$ 7.000	R\$ 2.000	R\$ 15.000	3.000	R\$ 5
<b>Total</b>	<b>R\$ 13.000</b>	<b>R\$ 17.000</b>	<b>R\$ 5.000</b>	<b>R\$ 35.000</b>	<b>5.800</b>	<b>-</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 4: Apuração de resultados pelo custeio por absorção

Receitas, despesas e custos	Memória de cálculo	Subtotal	Total
<b>Receitas:</b>			
Produto A	900 x R\$ 20	R\$ 18.000	
Produto B	1.500 x R\$ 15	R\$ 22.500	
Produto C	2.500 x R\$ 10	R\$ 25.000	R\$ 65.500
<b>(-) Custos:</b>			
Produto A	900 x R\$ 17	R\$ 15.300	
Produto B	1.500 x R\$ 10	R\$ 15.000	
Produto C	2.500 x R\$ 7	R\$ 17.500	R\$ 47.800
<b>(=) Lucro bruto</b>			<b>R\$ 17.700</b>
<b>(-) Despesas fixas</b>		<b>R\$ 10.000</b>	
<b>(-) Despesas variáveis</b>		<b>R\$ 4.000</b>	<b>R\$ 14.000</b>
<b>(=) Lucro</b>			<b>R\$ 3.700</b>

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 5: Apuração de resultados pelo custeio variável

Receitas, despesas e custos	Memória de cálculo	Subtotal	Total
<b>Receitas:</b>			
Produto A	900 x R\$ 20	R\$ 18.000	
Produto B	1.500 x R\$ 15	R\$ 22.500	
Produto C	2.500 x R\$ 10	R\$ 25.000	R\$ 65.500
<b>(-) Custos variáveis:</b>			
Produto A	900 x R\$ 9	R\$ 8.100	
Produto B	1.500 x R\$ 6,11	R\$ 9.165	
Produto C	2.500 x R\$ 5	R\$ 12.500	R\$ 29.765
<b>(=) Margem de contribuição</b>			<b>R\$ 35.735</b>
<b>(-) Despesas fixas</b>		<b>R\$ 10.000</b>	
<b>(-) Custos indiretos fixos</b>		<b>R\$ 21.000</b>	
<b>(-) Despesas variáveis</b>		<b>R\$ 4.000</b>	<b>R\$ 35.000</b>
<b>(=) Lucro</b>			<b>R\$ 735</b>

Fonte: elaborada pelo autor

Matéria-prima		MOD		CIF variável		CIF fixo	
	3000 a		5000 d		1000 g		8000 j
	4000 b		5000 e		2000 h		7000 k
	6000 c		7000 f		2000 i		6000 l

Produto elaboração A		Produto elaboração B		Produto elaboração C		Produto acabado	
a 3000	17.000 m	b 4000	18.000 n	c 6000	21000 o	m 17000	15300 p
d 5000		e 5000		f 7000		n 18000	15000 q
g 1000		h 2000		i 2000		o 21000	17500 r
j 8000		k 7000		l 6000			

Custo prod. vendido		Despesas variáveis		Despesas fixas	
p 15300		4000		10000	
q 15000					
r 17500					

Figura 3: Fluxo de contabilização de acordo com o custeio por absorção

Fonte: elaborada pelo autor

A contabilização das operações ilustradas no custeio variável, fazendo com que este possa ser utilizado pela contabilidade financeira, deverá observar as seguintes premissas:

1. Os custos indiretos fixos serão contabilizados na conta do ativo 'Estoque de custo fixo' fazendo com que a conta estoques da indústria possua mais uma conta, além da matéria-prima, produtos em elaboração e produto acabado.

2. O valor custo indireto fixo será dividido pela quantidade produzida, apurando-se, desse modo, o CIF fixo unitário.

3. À medida que as vendas ocorrerem, haverá redução proporcional das vendas

do ativo CIF fixo, sendo lançadas a débito como custo do produto vendido.

Dessa forma, o CIF fixo unitário e sua respectiva baixa proporcional derivada da venda são apresentados na Tabela 6. Consequentemente, a apuração de resultados após os ajustes propostos será idêntica àquela apurada no custeio por absorção conforme apresenta a Tabela 7.

### Considerações finais

A principal diferença entre o custeio por absorção quando comparado com o custeio variável é que o primeiro inclui os custos fixos e variáveis como custos inventariáveis,

enquanto o segundo considera somente os custos variáveis como custos de produção. Os reflexos imediatos observados na comparação entre esses métodos de custeio são:

a) Apuração do custo unitário mais elevado no custeio por absorção se comparado com o custo unitário apurado no custeio variável.

b) Apuração de saldo maior nos estoques finais ao adotar o custeio variável se comparado com o estoque final apurado na adoção do custeio por absorção.

c) Apuração de lucro líquido maior na adoção do custeio por absorção ante o lucro líquido apurado no custeio variável, sendo esta diferença encontrada nos estoques.

Tabela 6: Cálculo do CIF unitário e do custo do produto vendido

Produto	CIF total	Qte. produzida	CIF unitário	Qte. vendida	CPV
A	R\$ 8.000	1.000	R\$ 8,00	900	900 x R\$ 8,00 = R\$ 7.200
B	R\$ 7.000	1.800	R\$ 3,89	1.500	1.500 x R\$ 3,89 = R\$ 5.835
C	R\$ 6.000	3.000	R\$ 2,00	2.500	2.500 x R\$ 2,00 = R\$ 5.000

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 7: Apuração de resultados pelo custeio variável após ajustes propostos

Receitas, despesas e custos	Memória de cálculo	Subtotal	Total
<b>Receitas:</b>			
Produto A	900 x R\$ 20	R\$ 18.000	
Produto B	1.500 x R\$ 15	R\$ 22.500	
Produto C	2.500 x R\$ 10	R\$ 25.000	R\$ 65.500
<b>(-) Custos variáveis:</b>			
Produto A	900 x R\$ 9	R\$ 8.100	
Produto B	1.500 x R\$ 6,11	R\$ 9.165	
Produto C	2.500 x R\$ 5	R\$ 12.500	R\$ 29.765
<b>(=) Margem de contribuição</b>			<b>R\$ 35.735</b>
<b>Ajustes dos custos:</b>			
Produto A	900 x R\$ 8,00	R\$ 7.200	
Produto B	1.500 x R\$ 3,89	R\$ 5.835	
Produto C	2.500 x R\$ 2,00	R\$ 5.000	R\$ 18.035
<b>(-) Despesas fixas</b>		<b>R\$ 10.000</b>	
<b>(-) Despesas variáveis</b>		<b>R\$ 4.000</b>	<b>R\$ 14.000</b>
<b>(=) Lucro</b>			<b>R\$ 3.700</b>

Fonte: elaborada pelo autor

<b>Matéria-prima</b>	<b>MOD</b>	<b>CIF variável</b>	<b>CIF fixo (ativo)</b>	
3000 a 4000 b 6000 c	5000 d 5000 e 7000 f	1000 g 2000 h 2000 i	8000 7000 6000 <u>2965</u>	7200 s 5835 t 5000 u
<b>Produto elaboração A</b>	<b>Produto elaboração B</b>	<b>Produto elaboração C</b>	<b>Produto acabado</b>	
a 3000 d 5000 g 1000 9000 m	b 4000 e 5000 h 2000 11000 n	c 6000 f 7000 i 2000 15000 o	m 9000 n 11000 o 15000	8100 p 9165 q 12500 r
<b>Custo prod. vendido</b>	<b>Despesas variáveis</b>	<b>Despesas fixas</b>		
p 8100 q 9165 r 12500 s 7200 t 5835 u 5000 <u>47.800</u>	4000	10000		

Figura 4: Fluxo de contabilização dos custos de acordo com o custeio variável respeitando a contabilidade fiscal

Fonte: elaborada pelo autor

O custeio por absorção atende aos princípios contábeis, pois classifica os custos totais (fixos e variáveis) como gastos ativados e lançados no resultado como custo do produto vendido no momento em que ocorrer a venda, respeitando assim o princípio do confronto da realização da receita. Já o custeio variável não respeita o princípio da competência a partir do momento em que o custo fixo é lançado diretamente ao resultado como despesa, independentemente da venda ou não dos produtos produzidos fazendo assim com que o custo fixo de produção afete o resultado do exercício independentemente da venda dos produtos fabricados.

Para que o custeio variável atenda aos princípios contábeis, é indicada a contabilização do custo fixo no ativo da empresa no grupo dos estoques na seguinte conta sugerida 'estoques de custos fixos', e não como despesa do período. O valor do custo fixo ativado será dividido pela quantidade produzida, e lançado ao resultado à medida que os produtos forem vendidos ou baixados

como perda. Conseqüentemente, o estoque da indústria, ao ser adotada essa medida em sua contabilidade financeira, passará a ser composto pelas contas: matéria-prima, produtos em processo, produtos acabados e estoques de custo fixo. Essa decisão possibilitará à empresa adotar o custeio variável concomitantemente com o custeio por absorção, visto que o Decreto-Lei 1.598/77 estipula o uso obrigatório do custeio por absorção na contabilidade financeira. ■



**Leonardo José Seixas Pinto** – Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Professor de Contabilidade da Universidade Federal Fluminense.

#### Referências

BACKER, Morton; JACOBSEN, Lyle E. **Contabilidade de custos: um enfoque de administração de empresas.** Volumes 1 e 2. Tradução de Pierre Louis Laporte. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1974.

BRASIL. Decreto-Lei nº. 1.598/77. **Dispõe sobre a legislação do imposto sobre a renda às inovações da lei de socieda-**

**des por ações (Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976).** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del1598.htm>>. Acesso em 9 de março de 2010.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos.** 9 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

HORNGREN *et al.* **Contabilidade de custos.** Tradução de José Luiz Paravato. 9 ed. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1997.

LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Custos: um enfoque administrativo.** 11 ed. volume 1. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Custos: planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de custos.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos de relatórios e pesquisas em administração.** 5 ed. Atlas: São Paulo.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; DAS NEVES, Silvério. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo.** 6. ed. São Paulo: Frase, 2000.

WARREN *et al.* **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pioneira, 2001.

# Viaje com o SESC Minas Gerais



ALMENARA / MG



ARAXÁ / MG



BOM DESPACHO / MG



CONTAGEM BETIM / MG



GRUSSAÍ / RJ



JANUÁRIA / MG



JUIZ DE FORA / MG



OURO PRETO / MG



MONTES CLAROS / MG



PARACATU / MG



POÇOS DE CALDAS / MG



TEÓFILO OTONI / MG



VENDA NOVA - BH / MG

SISTEMA  
FECOMERCIO MINAS  
SESC MINAS  
SENAC MINAS  
SINDICATOS FILIADOS

**SESC**  
MINAS GERAIS

Informações e reservas:

Excursões: (31) 3279-1473 e 3279-1493 - [turismo@sescmg.com.br](mailto:turismo@sescmg.com.br)

Hospedagem: (31) 3279-1435 e 3279-1436 - [hospedagem@sescmg.com.br](mailto:hospedagem@sescmg.com.br)

Visite nosso site: [www.sescmg.com.br](http://www.sescmg.com.br)

SESCMG - Ação social para o trabalhador e a comunidade