

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ERICA BATISTA DA CUNHA**

**O EMPREGO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COMO INDICADOR  
DE DESEMPENHO GERENCIAL DE UMA LOJA DE VAREJO DO  
SETOR SUPERMERCADISTA**

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010**

**ERICA BATISTA DA CUNHA**

**O EMPREGO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COMO  
INDICADOR DE DESEMPENHO GERENCIAL DE UMA LOJA DE  
VAREJO DO SETOR SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Edson Firmino Ribeiro

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2010**

**ERICA BATISTA DA CUNHA**

**O EMPREGO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO COMO INDICADOR DE  
DESEMPENHO GERENCIAL DE UMA LOJA DE VAREJO DO SETOR  
SUPERMERCADISTA**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 06 de dezembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Edson Firmino Ribeiro - Mestre - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Jaime Dagostim Picolo - Mestre - (UNESC)

---

Prof. Miguel Ângelo Mastella - Especialista - (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, autor e consumidor da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por proporcionar-me o fôlego de vida todas as manhãs, me ensinando os valores de sua palavra e mostrando-me sempre o seu amor.

Aos meus pais, em especial a minha mãe Albertina Batista Domiciano, pela educação, cuidado, amor e preocupação. Não há adjetivos que descrevam esta mulher, que sempre privou-se para me fazer feliz, você é minha principal incentivadora.

Aos meus pastores, Verginia e João Fabre, que sempre com muito amor e carinho, deram força para que mais esta vitória fosse alcançada em minha vida.

Como não agradecer também aos meus amigos/irmãos do Grupo Missionário de Jovens da IEQ - Montevidéo. Jovens, obrigada pelas lágrimas e alegrias que já passamos juntos.

Ao orientador Edson, por sua atenção e compreensão, e a todos os professores do curso que nos possibilitaram trilhar o caminho em busca do conhecimento.

**“Giro um simples compasso e num círculo eu faço o mundo”**

**(Toquinho – Aquarela)**

## RESUMO

CUNHA, Erica Batista da. **O emprego da margem de contribuição como indicador de desempenho gerencial de uma loja de varejo do setor supermercadista.** 2010. 62 folhas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Atualmente o setor supermercadista obriga-se a aumentar consideravelmente o mix de produtos. Isso deve-se a grande exigência por parte dos clientes, e pelo constante aumento da concorrência. Com esta acentuação em seu mix, os controles gerenciais se tornam cada vez mais difíceis. Para contribuir na tomada de decisão, o presente trabalho empregou a margem de contribuição em um supermercado do extremo sul catarinense. Para constatar da importância em utilizar a margem de contribuição como um indicador de desempenho gerencial. Analisando o resultado alcançado, conclui-se que o controle na margem de contribuição, traz grandes benefícios para as tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Margem de Contribuição; Custos Fixos, Custos; Lucratividade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> A contabilidade de custos: como um centro processador de informações.....	17
<b>Figura 2:</b> Cálculo do custo unitário .....	20
<b>Figura 3:</b> A divisão dos custos em fixos e variáveis (total) .....	21
<b>Figura 4:</b> Identificação dos custos diretos e indiretos.....	22
<b>Quadro 1:</b> Vantagens e desvantagens do Custeio Variável.....	25
<b>Figura 5:</b> Ponto de Equilíbrio .....	29



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Estrutura de custos gerenciais.....	49
<b>Tabela 2:</b> Faturamento Total Bruto .....	50
<b>Tabela 3:</b> Custo e Despesas Variável.....	51
<b>Tabela 4:</b> Margem de Contribuição.....	52
<b>Tabela 5:</b> Custo Fixo.....	52
<b>Tabela 6:</b> Despesas administrativas .....	53
<b>Tabela 7:</b> Lucro Líquido .....	54
<b>Tabela 8:</b> Ponto de Equilíbrio.....	55

## SUMÁRIO

<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 CUSTOS: ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 BREVE HISTÓRICO SOBRE A CONTABILIDADE DE CUSTOS NO BRASIL.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 CONCEITOS BÁSICOS DE CUSTO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.1 Gasto e desembolso .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2 Investimento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.3 Despesas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.4 Desperdício.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.5 Perdas .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.1 Classificação pela variabilidade .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.1.1 Custo fixo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.1.2 Custo variável.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.2 Classificação pela facilidade de alocação .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2.1 Custo direto .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2.2 Custo indireto .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 MÉTODOS DE CUSTEIO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6.1 Custeio por Absorção.....</b>	<b>23</b>
<b>2.6.2 Custeio Variável .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7 ANÁLISE DO CUSTO-VOLUME-LUCRO .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7.1 Margem de Contribuição .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7.2 Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>28</b>
<b>2.7.2.1 Ponto de Equilíbrio Econômico .....</b>	<b>30</b>
<b>2.7.2.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro .....</b>	<b>31</b>

2.7.2.3 Ponto de Equilíbrio Contábil .....	31
2.7.2.4 Ponto de Equilíbrio Mix.....	32
2.7.2.5 Benefícios do Ponto de Equilíbrio .....	33
2.7.2.6 Limitações do Ponto de Equilíbrio.....	34
2.8 CUSTOS NO COMÉRCIO .....	35
2.8.1 Custos na Aquisição de Mercadorias.....	36
2.9 COMÉRCIO VAREJISTA.....	36
2.10 VAREJO SUPERMERCADISTA NO SUL DO BRASIL .....	38
2.10.1 FUNÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA .....	41
2.10.1.1 Atividades desenvolvidas no supermercado.....	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	45
3.1.1 Pesquisa documental.....	45
3.1.2 Pesquisa Exploratória.....	45
3.1.3 Pesquisa bibliográfica .....	46
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	46
3.2.1 Abordagem qualitativa.....	46
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	47
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	47
3.5 AMBIENTE DE PESQUISA .....	47
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA .....	48
4.1 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE CUSTOS.....	48
4.1.1 Faturamento Total Bruto.....	50
4.1.2 Custo e Despesas Variáveis.....	50
4.1.3 Margem de Contribuição (MC) .....	51
4.1.4 Custos Fixos (CF).....	52
4.1.5 Despesas Administrativas.....	53
4.1.6 Lucro Líquido (LL).....	54
4.1.7 Ponto de Equilíbrio (PE) .....	54
4.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	56
5 CONCLUSÃO .....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXO .....	61

## **1 INTRODUÇÃO**

As constantes mudanças no perfil do consumidor, tornam o mercado cada vez mais competitivo. Este novo perfil prevê clientes cada vez mais exigentes na escolha de produtos ou serviços, o que obriga as empresas a estarem cada vez mais competitivas, oferecendo sempre os melhores produtos e serviços.

As empresas de varejo tem de se adequar a este novo perfil, mantendo sempre seu mix de produtos bastante apurado. Além da grande quantidade de produtos existentes em um supermercado, há também as marcas alternativas, que aumentam significativamente o mix de produtos.

Com todas estas exigências, o controle efetivo dos custos, tornam-se um desafio para as tomadas de decisões gerenciais. Pois avaliar a lucratividade, observar seus indicadores de desempenho requer indicadores criteriosos para se obter de informações precisas.

O constante avanço na tecnologia contribui de maneira significativa para este controle, no entanto a identificação de indicadores importantes é um estudo de grande valia para empresas deste segmento.

Neste contexto, o presente trabalho avaliará o emprego da margem de contribuição como um indicador de desempenho gerencial eficaz para as tomadas de decisões gerenciais dentro de um supermercado de médio porte.

### **1.1 TEMA**

O emprego da margem de contribuição como indicador de desempenho gerencial de uma loja de varejo do setor supermercadista.

### **1.2 PROBLEMA**

Atualmente o setor supermercadista tem aumentado consideravelmente o mix de produtos. E isso se dá pela constante evolução dos meios de comunicação de massa que estimulou consumidores buscar novos produtos ou novas marcas de um mesmo produto. Com isso, o mix do supermercado aumenta frequentemente fazendo com que a avaliação dos resultados gerenciais se torne cada vez mais difícil.

A tecnologia da informação tem apresentado alternativas de soluções para esse problema através da organização dos dados. Porém somente a organização dos mesmos sem o auxílio da definição de um indicador de desempenho não tem resolvido esse problema. Sabe-se que este setor historicamente tem trabalhado com volume de venda alto, porém com margens baixas, exigindo cada vez mais um controle efetivo destas margens.

Frente a este cenário apitou-se pelo estudo da margem de contribuição como alternativa para direcionar o gerenciamento de uma loja de varejo. Faz-se então a pergunta: a margem de contribuição é um indicador de desempenho gerencial eficaz para a tomada de decisão nesse segmento?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar se a margem de contribuição é um indicador de desempenho gerencial eficiente para se tomar decisão em uma loja de varejo.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Efetuar uma revisão bibliográfica acerca do assunto;
- b) Efetuar o levantamento dos dados necessários para a o estudo;
- c) Estabelecer a metodologia de cálculo da margem de contribuição;
- d) Levantar dados de doze meses de análise na loja que foi ambiente da pesquisa;
- e) Avaliar os resultados;

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Com as constantes exigências de mercado, para manter e conquistar clientes em um setor supermercadista, faz-se necessária a ampliação em seu mix de produtos. Porém com este aumento e sem a previsão das margens de contribuição, acaba influenciando de forma negativa o gerenciamento do supermercado.

A busca por dados consistentes, controle e monitoramento destas

informações tornam-se de suma importância para a tomada de decisão e consequentemente obtenção de resultados lucrativos para as empresas.

A base de estudo do presente trabalho, por se tratar de um supermercado, observa-se a relevância neste controle e monitoramento, pois o volume de vendas e o mix de produtos são consideravelmente altos. Isso obriga o comércio a atuar de forma mais efetiva no controle e monitoramento de suas margens. Com o avanço em tecnologia da informação, soluções para a organização destes dados já são apresentadas, porém há uma necessidade maior no gerenciamento dos mesmos, pois o que influenciará na tomada de decisão serão as consistências dessas informações.

Neste contexto, fica clara a relevância no estudo da margem de contribuição como alternativa para manter o mix de produto apurado em relação à exigência dos clientes, conservando assim a qualidade de seus serviços prestados. Por conseguinte direcionar o gerenciamento de uma loja de varejo para obtenção da lucratividade.

Por fim, torna-se viável para o supermercado, pois não despenderá recursos para o presente trabalho. Não exigindo custos de pesquisa apenas recurso humano da acadêmica que fará o estudo. E receberá ainda informações importantes para sua tomada de decisão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CUSTOS: ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS**

Com o surgimento de novas tecnologias e de novos sistemas complexos de produção, o cenário mundial teve constantes mudanças. No período medieval, conforme Ribeiro (2000), encontra-se uma economia conservada pelo monopólio do mercado local, mantendo assim uma economia estável, sem concorrentes. Neste novo cenário econômico, que se manteve durante séculos não se encontrava registros oficiais da existência da contabilidade, tampouco de custos, talvez pela pouca complexibilidade de produtos e processos, e pelo fato das informações serem atribuídas a poucas pessoas.

Neste período, conforme Ribeiro (2000), os responsáveis pela produção dos bens eram pessoas ou grupo de pessoas, onde na maioria das vezes, não possuíam natureza jurídica. Seus processos produtivos eram artesanais, e seus únicos custos produtivos considerados eram os valores da mão de obra utilizada e das matérias-primas consumidas.

Segundo Ribeiro (2000), com a Revolução Industrial, iniciada por volta de 1760, tais mudanças foram provocadas nos processos industriais, que até então eram artesanais e familiares, transformando a economia mundial. Devido ao grande aumento na produtividade e com a produção mecanizada, os movimentos pela produção em escala deram origem acentuando o crescimento da burguesia industrial.

Essa acentuada mudança das atividades industriais é justificada por Perez Jr. et al (2000, p. 16):

Como uma das inevitáveis conseqüências do surgimento das primeiras fábricas, e com a constante expansão do mercado consumidor para os produtos industrializados, em todos os níveis, as empresas sentiram necessidade de diversificar e sofisticar seus processos produtivos, com o emprego de novas máquinas e mão-de-obra de terceiros.

A revolução industrial mudou todo cenário econômico mundial. A concorrência, tornava-se necessária, e era o assunto principal das grandes empresas (LI, 1981).

Observou-se que na mesma proporção que crescia as atividades industriais, crescia também a necessidade de se obter as informações relacionadas aos custos. Os primeiros registros começaram a aparecer, e com o mercado mais competitivo, o papel do administrador se tornava cada vez mais estratégico.

Diante deste panorama, Martins (1990, p.27), afirma também que estas mudanças marcaram o final do século XIX e o início do XX, a partir desta mudança significativa deu início ao pensamento de custos para produtos e serviços, que passou a se chamar Contabilidade de Custos, esta por sua vez tem o objetivo de levantar as informações para ajudar na tomada de decisões.

Li (1981, p. 03), completa ainda:

O desenvolvimento da contabilidade de custos deveu-se muito à participação ativa de pessoas tecnicamente orientadas. Foi um oficial de artilharia do exército americano quem contribuiu significativamente para a contabilização de materiais em 1885. Foi um inspetor francês quem descreveu as técnicas subjacentes do sistema de custos por processos em 1865. Foi um inglês quem usou dados de custos na análise de

operações fabris em 1832. Na realidade, nomes famosos como Frederick Taylor, Henry Ford e Alfred P. Sloan participaram do progresso da metodologia da contabilidade de custos.

As mudanças nas organizações industriais, comerciais e de serviços, são intensamente notadas. As empresas passaram a se adaptar a este novo cenário. A variedade de produtos e a complexibilidade dos processos industriais, tornava mais difícil a identificação e determinação dos lucros.

Sendo assim, a contabilidade de custos se tornava de suma relevância, inclusive nos dias atuais, pois auxilia no processo gerencial, fornecendo informações precisas dos custos de cada produto.

## **2.2 BREVE HISTÓRICO SOBRE A CONTABILIDADE DE CUSTOS NO BRASIL**

Durante as décadas de 1960 a 1980, o Brasil passou por um longo período de processo inflacionário, com seu mercado interno fechado. As empresas em toda sua gestão operacional produziam, comercializavam ou prestavam serviços sem controles administrativos no operacional, apenas com grandes controles financeiros, sobretudo nas remarcações dos preços. (PINTO *et al*, 2008).

Como todos estes procedimentos, os controles de custos eram desnecessários, pois eram remunerados e remarcados os estoques, porém qualquer erro da gestão operacional era repassado ao cliente mediante a elevação dos preços, pois as empresas alegavam ser devido ao problema da moeda. (PINTO *et al*, 2008).

Este cenário foi abalado no início da década de 1990, com a abertura do mercado interno brasileiro aos produtos e empresas estrangeiras. “Chegava ao Brasil o conceito de concorrência internacional.” (PINTO *et al*; 2008, p. 16).

Mesmo com a abertura aos produtos e empresas estrangeiras, somente com o Plano Real, em 1994, os índices inflacionários tornaram-se razoáveis. Com esta mudança de cenário, houve a necessidade de conhecimentos e controles empresariais. (PINTO *et al*, 2008).

Neste novo ambiente, pela falta de capacidade para administrar suas operações, e pelo grande poder de capitalização das organizações internacionais, muitas empresas nacionais foram extintas ou tiveram que passar seus controles acionários para empresas estrangeiras. (PINTO *et al*, 2008).



Com toda esta evolução, os gestores começaram a buscar a sobrevivência no ambiente competitivo, através de conhecimentos variados, de produtos/serviços produzidos/comercializados e, nesse contexto, conforme Pinto *et al* (2008, p. 16), “a contabilidade de custos voltou a fazer parte dos controles fundamentais para a adequada gestão empresarial.”

### 2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

Bruni (2008, p. 22), “A contabilidade de custos pode ser definida como o processo ordenando de usar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de operação de um negócio.” Dentro deste cenário todas as informações relevantes a vendas e operações podem ser colhidas para constituir os custos, conforme Bruni (2008, p. 22), os dados contábeis e financeiros estabelecem os custos de produção e distribuição, unitários ou totais, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados. Sempre almejando uma operação racional:

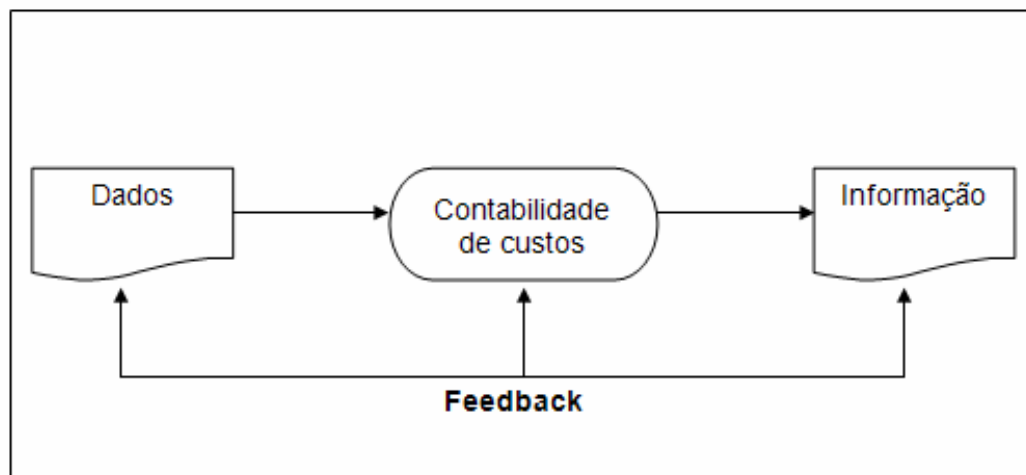
[...] os dados contábeis e financeiros para estabelecer os custos de produção e distribuição, unitários ou totais, para um ou para todos os produtos fabricados ou serviços prestados, além dos custos das outras diversas funções do negócio, objetivando alcançar uma operação racional, eficiente e lucrativa. (BRUNI, 2008, p. 22).

A contabilidade de custos foi criada a partir da necessidade de se calcular os custos dos produtos fabricados (BORNIA, 2002, p. 35). Na era industrial não haviam pessoas que desempenhavam esta função, era feito apenas o levantamento do patrimônio e contagem do resultado obtido no período. Com o resultado final, subtraía o custo das mercadorias vendidas da receita obtida pela empresa. Eram deduzidas ainda, deste lucro bruto, as despesas incorridas com o funcionamento da empresa (BORNIA, 2002, p. 35).

Após a revolução industrial, já transformava-se, em novos produtos, a matéria-prima adquiridas pelas empresas. Bruni afirma ainda que “O novo bem criado era resultante da agregação de diferentes matérias e esforços de produção, constituindo o que se convencionou chamar de custo de produção ou fabricação.” (BRUNI, 2008, p. 22).

Leone (2000, p. 21), completa ainda que:

a contabilidade de custos é uma atividade que se assemelha a um cento de processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumulá-los de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerenciais.



**Figura 1:** A contabilidade de custos: como um centro processador de informações  
**Fonte:** Leone (2000, p. 21)

Para Bruni (2008), a contabilidade de custos deve atender a três funções básicas:

- a) Determinação de lucro: transformar os dados originários dos registros contábeis, calculando-os de forma diferente, fazendo com que os mesmos se tornem mais úteis a administração.
- b) Controle das operações: Comparação do custo *ex ante* com o custo *ex post*, dos recursos produtivos, como estoques, manutenção de padrões e orçamentos.
- c) Tomada de decisões: com a identificação do que, quanto, como e quando fabricar, se chegará a conclusões, na formação do preço, na escolha entre fabricação própria e/ou terceirizada.

Analisa-se então que a Contabilidade de Custos é de grande relevância para as organizações, pois além de fornecer informações para análises financeiras, oferece ainda, informações importantes na busca por objetivos econômicos e administrativos, sendo estes indispensáveis para o gerenciamento da empresa. Para muitas organizações, a gestão de custos tornou-se essencial na manutenção de suas atividades e operações, buscando sempre a competitividade empresarial.

## **2.4 CONCEITOS BÁSICOS DE CUSTO**

Bruni (2008), afirma que para poder entender o processo de formação do dos preços e custos, são necessários alguns termos técnicos. Reconhece ainda que a maioria destes termos são empregados na contabilidade geral, a partir destas são extraídas para a contabilidade de custos.

### **2.4.1 Gasto e desembolso**

Para Bornia (2002, p. 39), “Gasto é o valor dos insumos adquiridos pela empresa”. O autor completa ainda que o desembolso não é sinônimo de gasto, pois a atividade de desembolso, que corresponde ao pagamento, geralmente pode ocorrer no ato do gasto, ou posterior a ele (BORNIA, 2002).

Portanto, considera-se o gasto como o valor dos bens e serviços adquiridos pela empresa. E o desembolso como o pagamento resultante dessa aquisição.

### **2.4.2 Investimento**

Representam gastos adquiridos pela empresa, no entanto não serão usados no período (BORNIA, 2002). Bruni (2008, p. 3), completa ainda que estes gastos “ficam temporariamente ‘congelados’ no ativo da entidade, posteriormente e de forma gradual, são ‘descongelados’ e incorporados aos custos e despesas”.

Entende-se, portanto que o investimento é o gasto com um bem ou serviço ligado diretamente à vida útil da empresa, atribuindo assim benefícios a períodos futuros.

### **2.4.3 Despesas**

Os bens ou serviços consumidos pela empresa, direta ou indiretamente, que não estão associados à produção. (BRUNI, 2008).

Bornia (2002, p. 40), completa ainda, “[...] A despesa é geralmente divididas em administrativas, comerciais e financeiras [...]”

Se os gastos impactarem de forma indireta, ou seja, são responsáveis indiretamente pela geração de receita e estiverem correlacionados com a operação dos negócios, serão despesas operacionais. No entanto, se não estão correlacionadas com a operação dos negócios, serão despesas não-operacionais. Finalmente, se esses gastos não impactam os resultados nem farão no futuro, representam perdas. (PINTO *et al*; 2008).

#### **2.4.4 Desperdício**

Bornia (2002), afirma que os desperdícios são esforços que não agregam valor ao produto da empresa, onde são englobados os custos e as despesas utilizados de forma não-eficiente.

Perez Jr. *et al* (1999), completa ainda que os desperdícios são gastos incorridos nos processos produtivos ou de geração de receitas, podendo ser eliminados sem interferir no desempenho dos bens ou serviços da empresa.

#### **2.4.5 Perdas**

Para Martins (2003), são os valores dos insumos que são consumidos de forma anormal e involuntária. Pois elas acabam separando-se dos custos, não sendo inseridas nos estoques. (BORNIA, 2002).

Bruni (2008), afirma ainda as perdas podem ser gastos ocorridos de forma não intencional, devido a fatores externos extraordinários, ou uma atividade atípica da empresa.

### **2.5 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS**

Para se determinar o custo final e total por unidade de produção, é de suma importância, a classificação dos custos, conforme suas diferentes classes. Facilitando todo o processo decisório, pois aponta as decisões mais lucrativas a serem tomadas pelo gestor do negócio.

Mas antes de classificar, é importante diferenciar o custo total do custo unitário. Para Bornia (2002, p. 41), “o custo total é o montante despendido no

período para se fabricarem todos os produtos; o custo unitário é o custo para se fabricar uma unidade do produto.”

$$\text{Custo unitário} = \frac{\text{Custo total}}{\text{Produção}}$$

**Figura 2:** Cálculo do custo unitário

**Fonte:** Bornia (2002, p. 41)

Neste contexto, as muitas classificações de custos que podem ser utilizadas, são destacadas as principais:

### **2.5.1 Classificação pela variabilidade**

Considerando o volume de produção, podem-se classificar os custos pela variabilidade, que são chamados de custos fixos e variáveis (BORNIA, 2002).

#### **2.5.1.1 Custo fixo**

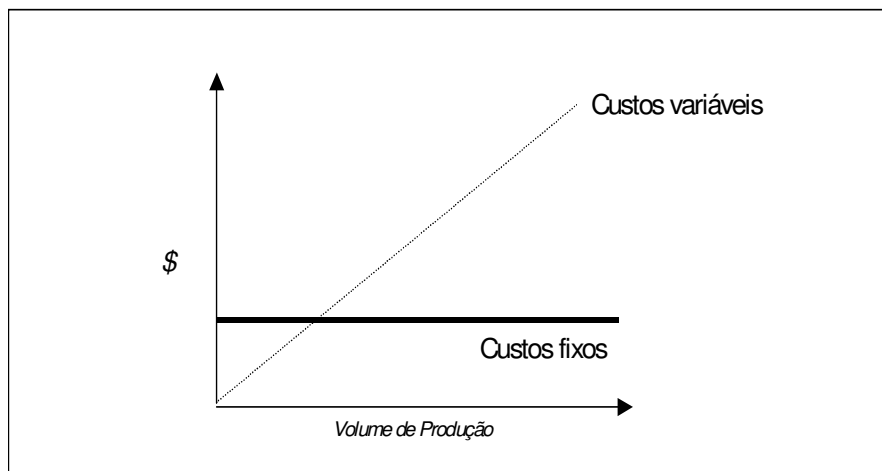
Os custos fixos são aqueles cujos valores serão os mesmos independentemente do volume de produção e vendas da empresa, mesmo que não haja produção. (BRUNI, 2008).

Com esta afirmação, consideram-se custos fixos, aqueles que permanecem constantes com alteração no volume de produção da empresa. E em termos unitários, diminuem à medida que o volume de produção aumenta. Exemplo: Aluguel da fábrica.

#### **2.5.1.2 Custo variável**

Para Pinto (2008, p. 27), “custos variáveis são aqueles cujos valores se alteram em função da quantidade produzida ou do volume de vendas da empresa.” Ou seja, eles crescem com o aumento do nível de atividade da empresa. Sendo constante por unidade.

A figura 3 demonstra o comportamento dos custos fixos e variáveis, na sua totalidade e unitariamente, quanto à variação do volume produzido ou vendido.



**Figura 3:** A divisão dos custos em fixos e variáveis (total)

**Fonte:** Bornia (2002, p. 42)

## 2.5.2 Classificação pela facilidade de alocação

Uma das classificações importante à tomada de decisão é a separação de custos em diretos e indiretos, conforme a facilidade de identificação desses com o produto (BORNIA, 2002).

### 2.5.2.1 Custo direto

“São aqueles diretamente incluídos no calculo dos produtos.” (BRUNI, 2008, p. 29). Pois fazem parte dos materiais diretos usados na fabricação do produto e mão-de-obra direta. Pinto *et al* (2008), completa ainda que existe uma medida objetiva de seu consumo nessa fabricação.

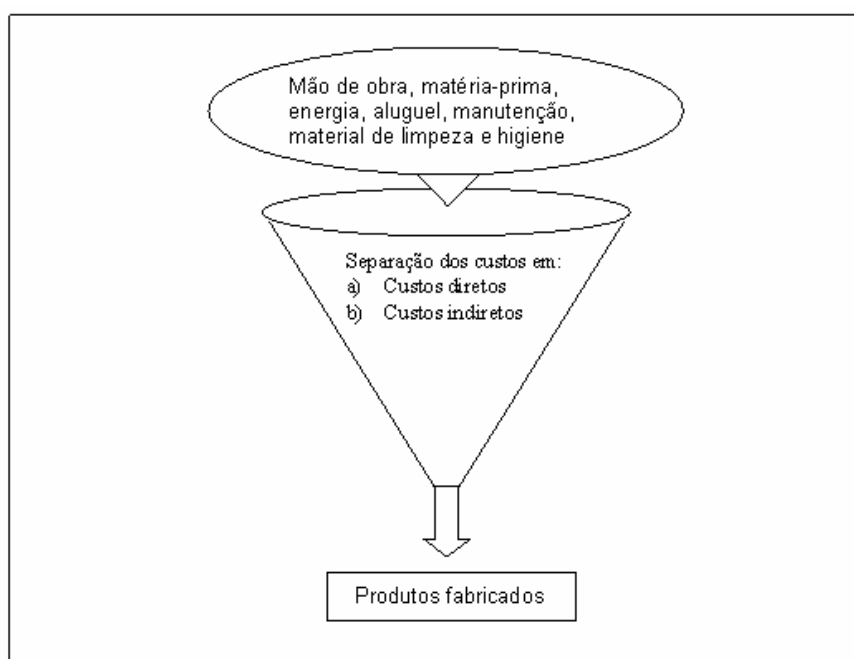
Entende-se, portanto, que os custos diretos são aqueles facilmente atribuíveis a um determinado produto acabado, permitindo identificar, sem dificuldade, se é deste ou daquele item que está sendo produzido. Exemplo: energia elétrica das máquinas, quando é possível saber quanto foi consumido na produção de cada produto.

### 2.5.2.2 Custo indireto

São custos que dependem de cálculos, rateios ou estimativas para serem ligados em diferentes produtos. (PINTO *et al*, 2008).

Portanto são os custos que só são apropriados indiretamente aos produtos. O parâmetro utilizado para as estimativas é chamado de base ou critério de rateio. Exemplo: Energia elétrica que não pode ser associada a determinado produto.

Na figura 04, segue a representação gráfica quanto a identificação e separação destes custos.



**Figura 4:** Identificação dos custos diretos e indiretos

**Fonte:** Megliorine (2002, p. 10)

## 2.6 MÉTODOS DE CUSTEIO

Existem vários métodos de apropriação dos custos e cada um utiliza critérios diferentes para alocação dos custos indiretos de fabricação. Neste trabalho, serão estudados, sobre dois métodos de custeio: Custeio por Absorção e Custeio Variável, consideradas por vários autores como Métodos Tradicionais de Custeio.

### 2.6.1 Custeio por Absorção

O método de Custeio por Absorção representa uma exigência da legislação societária e consiste em alocar aos produtos ou serviços todos os custos incorridos, sejam eles diretos ou indiretos. (PINTO *et al*; 2008).

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1994, p. 36), completa: “Custeio por Absorção significa a apropriação aos produtos fabricados pela empresa, de todos os custos incorridos no processo de fabricação, quer sejam de comportamentos fixo ou variável”.

Para Leone (1998), o custo total (direto ou indireto) de cada produto ou serviço, é objetivo principal do método de Custeio por Absorção. Fazer a composição dos preços de venda dos produtos, ou serviços da empresa, determinar a rentabilidade, são as atividades principais destinadas ao do custo total.

Os custos dos produtos em processo, ou acabados em estoque, permanecem ativados para serem confrontados com as receitas futuras por ocasião da geração das receitas de vendas. Nos valores de produtos em processo estão incorporados os custos fixos indiretos alocados anteriormente. (PINTO *et al*; 2008)

Neste método não há preocupação em classificar previamente os custos fixos e variáveis, pois a ordem é a segregação das despesas do período por funções. (PINTO *et al*, 2008).

Pinto diz ainda, que existem alguns erros básicos do método de custeio por absorção:

- a) Não há como identificar se os produtos agregam valor para a empresa.
- b) Os critérios de rateio, por serem arbitrários, prejudicam a gestão da empresa.
- c) Os produtos absorvem todos os custos, isso faz com que o gestor não tenha noção da ociosidade da empresa. Se a empresa, por exemplo, deixar de produzir um determinado produto, todos os custos rateados a ele serão realocados para outros produtos. Só que a ociosidade gerada não será imediatamente localizada.



Considerando tais afirmações, encontramos algumas vantagens citadas no Custeio por Absorção, citadas por Padoveze (2000), como:

- a) Os custos são alocados aos produtos em sua totalidade, podendo reduzir-se o consumo excessivo de recursos;
- b) Atende a legislação fiscal;
- c) Avalia o patrimônio e determina a rentabilidade.

Em suma, o método de Custeio por Absorção apresenta varias utilidades nos aspectos contábeis, que contribuem para o funcionamento da empresa, no entanto apresenta desvantagens consideráveis, no que diz respeito às tomadas de decisões, devido aos seus critérios de rateio para alocação dos custos indiretos, serem sujeitos ao julgamento pessoal, o que compromete a veracidade dos resultados.

### **2.6.2 Custeio Variável**

Em virtude de o gestor demandar informações mais úteis ao processo gerencial, desenvolveu-se o custeio variável ou direto. Em sua visão, os custos fabris são previamente classificados em variáveis e fixos, e apenas os custos variáveis são alocados aos produtos. Como consequência, apenas os custos variáveis serão ativados em produtos em processo.

Neste método, o principio da competência não é observado, pois a parcela dos custos fixos que contribuiu com os produtos em processo ou acabados ainda não vendidos não permanecerá ativada, mas serão confrontadas como despesa do período as receitas geradas pelos produtos vendidos. (PINTO et al, 2008).

De acordo com Santos (2000), este método apropria aos produtos, mercadorias e serviços vendidos apenas os custos variáveis. Os demais custos necessários para manter a capacidade instalada da empresa, ou seja, os custos fixos, são tratados como despesas do exercício, lançadas diretamente no resultado.

Segundo Dutra (1995, p. 165), o conceito do custeio variável surgiu em função dos custos fixos, onde afirma:

[...] Pelo fato de as empresas terem seus custos fixos, isto é, os custos de sua estrutura independentes do nível de produção efetiva, a primeira necessidade de cada produto ou serviço é gerar recursos acima dos seus

custos variáveis, sendo o excesso, por menor que seja, uma contribuição para absorver custos fixos.

Sob o aspecto de custeio variável, Dutra (1995), afirma, ainda, que os custos fixos são considerados como prejuízo, pois se a empresa estiver parada, isto é, sem produção, não está gerando receita, mas está com custos fixos, proporcionando, nesse momento, resultado negativo.

Completando a afirmação acima, o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1994), o método de custeio variável prevê uma apropriação de caráter gerencial, sendo considerados apenas os custos variáveis dos produtos vendidos.

Considerando tais afirmações, entende-se que a filosofia de custeio variável está relacionada com as tomadas de decisões de curto prazo. Pois considerando somente os custos variáveis, permite ao administrador determinar quanto cada produto contribuiu para absorver os custos fixos, identificando o real custo proporcionado por cada um dos produtos produzidos e vendidos pela empresa.

O gerenciamento da empresa com base nas informações geradas através dessa filosofia de custeio, apresenta algumas vantagens e desvantagens, conforme citadas pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1994, p. 38):

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidade na obtenção dos custos dos produtos, pois não sofrerão rateios;</li> <li>✓ Conhecimento da efetiva margem de contribuição de cada produto;</li> <li>✓ Otimização dos resultados operacionais da empresa com base na identificação do mix mais adequado de vendas;</li> <li>✓ Possibilita maior clareza com relação ao lucro e às tomadas de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os resultados apurados não são aceitos no ponto de vista contábil, tampouco reconhecidos para fins fiscais (Legislação);</li> <li>✓ Dificuldade quanto à definição dos custos de comportamento efetivamente variáveis.</li> </ul>

**Quadro 01:** Vantagens e desvantagens do Custeio Variável.

**Fonte:** Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1994, p. 38)

Diante das vantagens e desvantagens apresentadas, LEONE (1998, p. 360), afirma que: Muitas empresas já estão contabilizando administrativamente seus custos de acordo com esse procedimento, porque ele evidencia, desde logo, a relação custo-volume-lucro. A administração sente que esse método fornece um meio mais adequado para análise das operações do que pelo método convencional de contabilização.

## **2.7 ANÁLISE DO CUSTO-VOLUME-LUCRO**

Como o Custeio Variável oferece uma especial organização dos dados, possibilitando estimado auxílio às tomadas de decisões, sua utilização no sentido de determinação do lucro leva à análise do custo-volume-lucro.

Bornia (2002, p. 65), conceitua análise de custo-volume-lucro como sendo: “um conjunto de procedimentos que possibilita determinar a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos”.

Segundo Kliemann (1991, p. 15), “[...] o lucro é uma variável – resultado, ou seja, ele é a conseqüência final da gestão empresarial”. Sendo assim, para a realização do lucro ocorrem muitas variáveis, tais como receitas, custos, despesas, volume produzido ou vendido etc.

Por essa razão, é de considerável importância para a administração da empresa dispor dessa técnica de análise, que permita entender a relação entre essas variáveis acima mencionadas, bem como verificar a influência das mesmas sobre o lucro final. Lembrando que o lucro total da empresa é obtido a partir da diferença entre o faturamento e os custos totais ocorridos no mesmo período.

Sendo assim, dois importantes conceitos são conduzidos pela análise de custo-volume-lucro, são eles:

### **2.7.1 Margem de Contribuição**

A margem de contribuição é conceituada por Megliorini (2002, p. 138), como sendo: “[...] o quanto resta do preço, ou seja, do valor de venda de um produto sendo deduzidos os custos e despesas por ele gerados”.

Para o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (2000), o conceito de margem de contribuição é extremamente simples. É o valor com que cada unidade de um produto fabricado e comercializado contribui para cobrir os custos de operação da empresa, isto é, os custos fixos.

De acordo com Perez Jr. et al, (1999, p. 190), “A margem de contribuição, em termos de produto, é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis”.

Considerando tais afirmações, entende-se, portanto, por margem de contribuição a parcela excedente dos custos e despesas que os produtos geraram, que por sua vez, irão contribuir para cobrir os custos e despesas fixas da estrutura da empresa.

Na obtenção da margem de contribuição, tem-se o seguinte cálculo, conforme MEGLIORINI (2002, p. 138):

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:

MC = Margem de contribuição

PV = Preço de venda

CV = Custos variáveis

DV = Despesas variáveis

Martins 2002 (apud MEGLIORINI, 2002, p 138), explica quanto à utilidade da margem de contribuição, afirmando:

A Margem de Contribuição, conceituada como diferença entre Receita e soma de Custo e Despesa Variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível à potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito.

Na mesma linha de pensamento, Bornia (2002, p. 28), comenta: “O conceito de margem de contribuição passa então a ser de grande valia para a determinação da composição do mix de produtos que trará a máxima rentabilidade”.

Vale ressaltar a respeito da razão de contribuição, isto é, a margem de contribuição calculada em percentual, citada por Bornia (2002, p. 67), “Esta margem representa a parcela com que cada unidade monetária vendida contribui

para cobrir os custos fixos ou para formar o lucro”. Pode ser descrita pela expressão a seguir:

$$\text{Razão de Contribuição (MC\%)} = \frac{\text{MC unitária}}{\text{PV}}$$

Onde:

MC unitária = Margem de contribuição unitária

PV = Preço de venda

O cálculo da razão de contribuição sugerido pelo autor, representa igualmente parte das vendas que cobrirá os custos fixos e originará o lucro, porém em termos percentuais.

Diante dos conceitos de margem de contribuição, tem-se algumas vantagens quanto a sua utilização, citadas pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (1994, p. 130):

- a) Identificação de produtos que justifiquem maior esforço de venda;
- b) Definição do abandono ou não de um segmento produtivo;
- c) Decisões mais rápidas quanto à redução de preços e descontos;
- d) Decisões pelo produtor de oferecer maior margem de contribuição.

Pode-se verificar, então, que a margem de contribuição é um indicador importante e fundamental às decisões de curto prazo, pois possibilita ao administrador inúmeras análises no âmbito gerencial que vem auxiliar no controle e planejamento dos custos dos produtos fabricados e vendidos pela empresa.

### **2.7.2 Ponto de Equilíbrio**

Uma vez obtida a margem de contribuição pela filosofia de Custeio Variável, poderá ser calculado o ponto de equilíbrio da empresa, a fim de se verificar o nível de vendas que deve ser praticado que venha proporcionar nem lucro e nem prejuízo no resultado da empresa.

Nesse sentido, Padoveze (2000, p. 281), afirma que o ponto de equilíbrio é:

O ponto em que o total da margem de contribuição da quantidade vendida/produzida se iguala aos custos e despesas fixas. Assim, o

ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo [...].

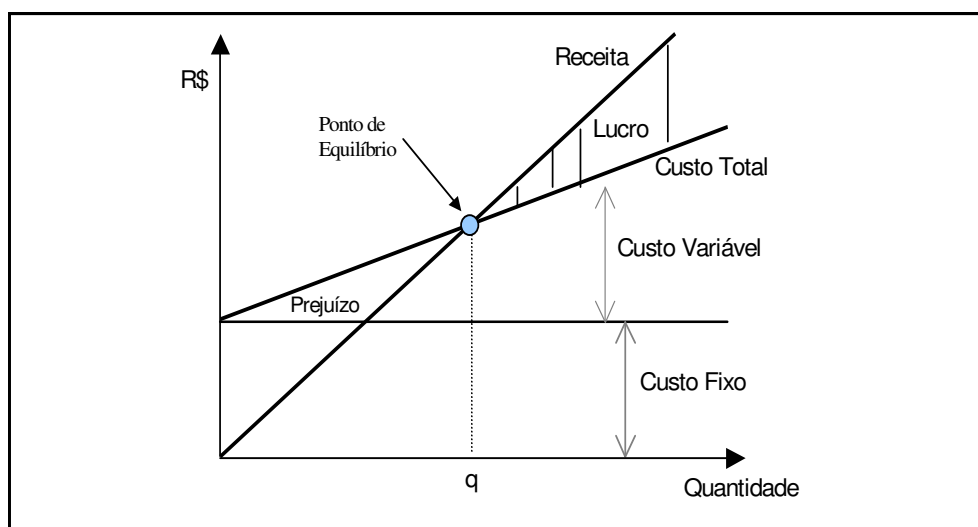
Para Megliorine (2002), o ponto de equilíbrio nada mais é do que aquele momento em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, ou seja, o momento em que foi atingido um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. Sendo assim, o lucro começa a ocorrer com vendas adicionais, após ter atingido o ponto de equilíbrio.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (2000, p. 22), afirma que:

A análise do ponto de equilíbrio é importante para a gestão financeira, pois possibilita determinar o nível de operações mínimo para a viabilidade do negócio, além de propiciar a avaliação da lucratividade decorrente de níveis de vendas distintos.

Perez Jr. *et al*, (1999, p. 191), afirma que o ponto de equilíbrio “[...] se refere ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais”.

Tais afirmações podem ser confirmadas na figura a seguir:



**Figura 5:** Ponto de Equilíbrio  
**Fonte:** Cogan (2002, p. 36)

Conforme visto, os autores citados diferem pouco entre si na definição de ponto de equilíbrio, portanto, adota-se como conceito de ponto de equilíbrio o volume de vendas necessário para que as receitas igualem-se aos custos e despesas, ou seja, para que o resultado da empresa não seja de lucro, nem de prejuízo.

Padoveze (2000, p. 282), resume o ponto de equilíbrio na seguinte fórmula:

$$\text{PE Quantidade} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

É importante lembrar que o ponto de equilíbrio também pode ser calculado em valor. Conforme citado por Cogan (2002, p. 36), o ponto de equilíbrio é “[...] o ponto onde o lucro líquido iguala a zero, podendo ser expresso em unidades físicas ou monetárias”.

Padoveze (2000), diz que em determinadas situações, quando a diversidade de produtos é muito grande e há dificuldades de se obter o mix ideal de produtos e suas quantidades no ponto de equilíbrio, bem como dificuldades de identificar os custos e despesas fixas para cada produto, é necessário traduzir o ponto de equilíbrio em valor de vendas. Mostrando, desta forma, qual o valor mínimo que deve ser vendido para que a empresa não tenha prejuízo e obtenha lucro zero.

Com isso, ainda em Padoveze (2000, p. 284), o ponto de equilíbrio em valor pode ser obtido através da seguinte fórmula:

$$\text{PE Valor} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Margem de Contribuição Percentual}}$$

Dependendo da análise a ser realizada e das decisões a serem tomadas, podemos determinar algumas situações de equilíbrio que fornecem importantes subsídios para um bom gerenciamento da empresa. Assim tem-se:

### **2.7.2.1 Ponto de Equilíbrio Econômico**

Padoveze (2000), conceitua o ponto de equilíbrio econômico como aquele que inclui as despesas e receitas financeiras mais o saldo de correção

monetária, que serão considerados como as despesas fixas. Obtém-se, assim, o valor da receita mínima que irá gerar lucro zero, porém que cubra todos os gastos operacionais e financeiros da empresa.

Já em Santos (2000, p. 176), o ponto de equilíbrio econômico é “aquele em que as receitas totais são iguais aos outros custos totais acrescidos de um lucro mínimo de retorno do capital investido”.

Sintetizando, pode-se afirmar que o ponto de equilíbrio econômico está voltado ao interesse dos proprietários de empresas e sócios, pelo fato de fornecer informações quanto ao retorno do capital aplicado em termos do que seria necessário vender para recuperar o investimento com rentabilidade desejada.

### **2.7.2.2 Ponto de Equilíbrio Financeiro**

Outro ponto de equilíbrio útil aos gestores é o financeiro. Para PADOVEZE (2000, p. 286), o ponto de equilíbrio financeiro é:

Uma variante do ponto de equilíbrio econômico, excluindo apenas a depreciação, pois, momentaneamente, ela é uma despesa não desembolsável. É importante em situações de eventuais reduções da capacidade de pagamento da empresa.

De acordo com Bornia (2002, p.), “no caso do ponto de equilíbrio financeiro, os custos considerados são apenas os custos desembolsados que realmente oneram financeiramente a empresa”. Conforme afirmação de Megliorini (2002), no ponto de equilíbrio financeiro, a margem de contribuição deverá suportar os custos e despesas fixos sem a depreciação, porém, mais amortização de empréstimos.

Nesse caso, o ponto de equilíbrio financeiro informa o quanto a empresa terá que vender para não ficar sem dinheiro e, conseqüentemente, ter que fazer empréstimos, prejudicando ainda mais a lucratividade da empresa.

### **2.7.2.3 Ponto de Equilíbrio Contábil**

Já no ponto de equilíbrio contábil, segundo Bornia (2002), são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. “O Ponto de equilíbrio contábil significa a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos ou serviços vendidos” (PINTO, 2008, p. 71).



### 2.7.2.4 Ponto de Equilíbrio Mix

Uma das dificuldades que se apresentam no cálculo do Ponto de Equilíbrio é a diversidade de produtos que compõem o mix ofertado pela empresa e as conseqüentes distintas margens de contribuição.

Santos (2000), defende que o princípio básico para se chegar ao Ponto de Equilíbrio de produtos com margens de contribuição diferentes não varia muito das fórmulas tradicionais, o que talvez possa gerar um pouco mais de trabalho, por causa das ponderações que deverão ser feitas entre os vários produtos com volume e margens de contribuição diferentes.

O mesmo autor (2000, p. 182), apresenta a fórmula básica do ponto de equilíbrio em unidades para o mix de produtos ofertados, considerando ponderações de dados, numa fórmula bem mais complexa que as anteriormente mencionadas.

A fórmula proposta para o ponto de equilíbrio mix em unidades é apresentada por:

$$PE \text{ unidades (mix)} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\frac{(\text{MCU}_i \times X_i)}{(\sum X_i)}}$$

Onde:

$\Sigma$  = somatório

MCU<sub>i</sub> = margem de contribuição unitária

X<sub>i</sub> = volume previsto de venda por produto

Para obter-se o ponto de equilíbrio em valor (mix), segundo SANTOS (2000, p. 181) utiliza-se a fórmula:

$$PE \text{ valor (mix)} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\frac{(\text{PMCi} \times p_i \times Q_i)}{p_i \times Q_i}}$$

Onde:

p<sub>i</sub> = preço de venda unitário por produto

$Q_i$  = volume previsto por produto

$PM_{Ci}$  = proporção da margem de contribuição por produto

No mesmo sentido, Perez Jr. *et al* (1999, p. 201), para cálculo do ponto de equilíbrio para mais de um produto, é necessário que haja uma relação de vendas entre eles, sendo assim afirmado:

Quando se trabalha com mais de um produto, basta dividir a margem de contribuição esperada pela margem de contribuição ponderada para encontrar a quantidade do produto cuja unidade foi utilizada como referência para determinar a quantidade dos demais produtos. Então, basta multiplicar essa quantidade pelo fator de ponderação dos demais produtos para encontrar a quantidade de cada um. Dessa forma, pode-se trabalhar com qualquer variedade de produtos ou demais linhas de produtos.

Ainda em Perez Jr. *et al* (2000), este ponto de equilíbrio destinado para vários produtos é o caso mais freqüente de aplicabilidade gerencial. Enfocam-se, a seguir, as informações de utilidade gerencial que o ponto de equilíbrio proporciona.

#### **2.7.2.5 Benefícios do Ponto de Equilíbrio**

A utilização do ponto de equilíbrio e respectiva análise proporcionam diversos subsídios aos gerentes, que serão discorridas na seqüência.

Padoveze (2000, p. 282), alega que:

Como toda análise de margem de contribuição, o conceito de ponto de equilíbrio também é um conceito que auxilia a gestão de curto prazo da empresa. É importante ressaltar esse enfoque. Isso é claro porque o Ponto de equilíbrio mostra o ponto mínimo em que a empresa pode operar, onde o lucro é zero. Nesse ponto mínimo de capacidade de operação, a empresa consegue cobrir os custos variáveis das unidades vendidas ou produzidas e, também, cobrir os custos de capacidade, os custos fixos.

Segundo SANTOS (2000, p. 171), o cálculo do ponto de equilíbrio atende às decisões empresariais relacionadas à:

- a) Alteração do mix de vendas, tendo em vista o comportamento do mercado;
- b) Alteração de políticas de vendas com relação a lançamentos de novos produtos;

- c) Definição do mix de produtos a nível de produção e preço do produto;
- d) Avaliação de desempenho através da análise da margem de contribuição de cada produto;
- e) Planejamento e controle de vendas e de resultado.

Pelas vantagens citadas, pode-se perceber as inúmeras aplicações desta ferramenta como subsídios importantes para o dia-a-dia administrativo, permitindo a tomada de decisões com maior segurança.

O ponto de equilíbrio apresenta algumas limitações que serão abordadas na seqüência.

### **2.7.2.6 Limitações do Ponto de Equilíbrio**

Restrições ao ponto de equilíbrio podem ser consideradas na sua utilização, sendo interessante o gerente estar atento nesses aspectos. Na visão de Padoveze (2000, p. 282), trata-se de uma técnica, evidente, para ser utilizada em gestão de curto prazo, “[...] porque não se pode pensar num planejamento de longo prazo para uma empresa que não dê resultado positivo e não remunere os detentores de suas fontes de recursos”.

Santos (2000, p. 174), relaciona limitações da análise do ponto de equilíbrio quando menciona que devem ser levados em consideração os seguintes pontos:

- a) Variação de um componente: considerar mudança no preço sem a influência dos demais componentes;
- b) Custos fixos e variáveis: geralmente o comportamento do custo fixo não é tão constante como mostra no gráfico do ponto de equilíbrio (Figura 4, p. 49) e o custo variável tem certos aspectos que não variam sempre proporcionalmente ao volume;
- c) Análise estatística: as próprias dificuldades existentes na montagem do dados para a análise não levam em consideração todo o dinamismo envolvido nas empresas e no dia-a-dia dos negócios.

Cogan (2002), diz que a maior limitação da análise do ponto de equilíbrio “é o fato de o modelo se basear em apenas um produto, o que está

longe de acontecer na quase totalidade dos casos práticos”. Ressalta, ainda, que quando existem vários produtos, o modelo não oferece uma solução convincente.

Martins (2000), é mais enfático, afirmando que na hipótese da existência de diversos produtos sendo elaborado pela empresa, o assunto se complica, já que os custos e despesas variáveis são diferenciados também para cada um, o que provoca a impossibilidade de um ponto de equilíbrio total.

Constata-se, assim, que o ponto de equilíbrio tem limitações que devem ser consideradas pelo gestor de acordo com o tipo de atividade da empresa, bem como mediante o tempo para a tomada de decisão na qual será empregado. Cabe ao gerente pensar os prós e os contras em cada caso, verificando a conveniência ou não de sua utilização.

O tópico posterior descreve os modelos para o comparativo das duas filosofias em análise, com o propósito de melhor coletar e interpretar os dados encontrados durante este estudo.

## **2.8 CUSTOS NO COMÉRCIO**

Para Berto e Beulke (2006), os diferenciais dos custos de uma indústria e comércio, na indústria existe a transformação de insumos em produto acabado, já no comércio a atividade principal é a revenda dos produtos fabricados pela indústria, no entanto há uma exceção aos supermercados, que possuem setores como: restaurante e padarias, que fabricam seus produtos, tendo a transformação de matéria prima em produtos acabados. O comércio é essencialmente retratado nas atividades de Compra, Estoque e Venda de mercadorias.

Com o objetivo principal do comércio é a geração de lucro, o custo comercial para Bomfim e Passarelli (2006), refere-se a toda movimentação monetária, sendo futura ou imediata, esta movimentação está ligada nas compras de mercadorias que serão revendidas.

A seguir são apresentados os grupos principais de custos ligados ao comércio: Custos na Aquisição de Mercadorias e Despesas na Venda das Mercadorias.

### 2.8.1 Custos na Aquisição de Mercadorias

Para Bertó e Beulke (2006), os custos variáveis diretos do comércio, são atribuídos a aquisição de mercadorias. A atualização dos custos é feita mesmo havendo produtos no estoque, pois por determinação do fabricante, os custos devem ser alterados.

Abaixo a fórmula do custo da mercadoria, apresentada por Berto e Beulke (2006):

- (+) Valor da mercadoria adquirida pelo fornecedor;
- (+) Impostos sobre os produtos Industrializados (IPI), quando houver a incidência do mesmo;
- (+) Fretes, seguros, taxas, etc., caso forem pagos pelo comprador;
- (-) Imposto sobre a Circulação de Mercadorias ou Serviços (ICMS), recuperável na compra (quando não substituto).

## 2.9 COMÉRCIO VAREJISTA

Ainda nos primeiros tempos, o homem sempre buscou suprir as necessidades básicas exercendo atividades tais como: a caça e pesca, em seguida, dedicou--se à agricultura, ao artesanato, à produção de tecidos, entre tantas outras atividades. Tudo o que fazia destinava-se ao consumo próprio. Com o aperfeiçoamento dos meios de produção, começaram a surgir os excedentes que, em vez de descartados, viraram moeda de troca por produtos diferentes e igualmente necessários à sua sobrevivência. Surge aí, o início do comércio, uma atividade mais civilizada, que exigia comunicação e entendimento por parte de todos os negociantes, a valorização de bens e satisfação pela posse dos mesmos (CHURCHIL; PETER, 2000).

Segundo Churchil e Peter (2000, p. 416); “[...] o varejo é uma atividade ainda mais ampla do que o atacado. Para se ter uma idéia, o número de pessoas que trabalham no comércio varejista é três vezes maior que o de trabalhadores no comércio atacadista”.

O varejo no Brasil, como é conhecido hoje, começou a ser descrito no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Para os historiadores, entre os pioneiros tem-se o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas, além de ser

responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro, (LAS CASAS, 2006).

De acordo com Ângelo e Giangrande (2004), em 1850, surge em Paris a primeira loja de departamentos, a Bon Marchè, considerada pioneira na técnica de agrupamento dos produtos de forma categórica. Mais a frente no ano de 1912, inaugura nos Estados Unidos a primeira loja do mundo com atendimento por auto-serviço, o 'cash and Carry' ou 'pague e leve', permitindo ao consumidor escolher os produtos, e levá-los até o caixa, sem a intervenção de um funcionário ou dono do estabelecimento. Os produtos começaram a ser distinguidos entre si pelas marcas de seus fabricantes, dando início as marcas comerciais. A segunda loja a utilizar a técnica de auto-serviço, foi inaugurada somente em 1916 pelos norte-americanos.

Aos poucos o auto-serviço foi ganhando corpo, passou-se mais de uma década e meia até a fundação do primeiro supermercado, também em solo norte-americano, não levando muito tempo para se difundir em toda a América, chegando a mais de oito mil lojas no ano de 1941. O supermercado surgiu desta forma, como produto da evolução do sistema de comercialização por auto-serviço (ÂNGELO; GIANGRANDE, 2004).

De acordo com Ângelo e Giangrande (2004), no Brasil, na época colonial, o varejo dependia muito de Portugal, este controlava as operações varejistas, dessa forma, as companhias de comércio tiveram importante atuação no mercado brasileiro, foram criadas principalmente com o objetivo de atingir economias de grande escala. O comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração, ocorrendo certa euforia nestes setores durante a fase do império, constatando-se que o mesmo não ocorria no setor industrial.

Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história de varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo – Brasileira (1913) – são alguns exemplos de lojas de departamentos, instaladas nos principais centros urbanos do país. No que diz respeito à história, o desenvolvimento mais tangível do varejo acontece no período seguinte à segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que

tinha domínio nos setores produtivo e distributivo. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo (LAS CASAS, 2006).

No início do século XXI, o varejo teve a ascensão de uma grande ferramenta, o comércio eletrônico, que promete uma grande mudança no sistema tradicional de compra e de distribuição. O ritmo das mudanças continua acelerado e sem limites (SUPERVAREJO, nov. 2000). O computador começa a ser uma ferramenta aliada no comércio varejista. Dessa forma, observa-se que os varejistas melhoram a capacidade de previsão de demanda, de seleção do mix de produtos, de controle de estoques, racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto-de-venda (BORGES, 2001).

O varejo é definido por Levy e Weitz (2000, p. 27), como, “[...] um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

A loja de varejo não é somente um lugar onde se entrega produtos ao consumidor final, e sim uma organização que oferece além de apenas a venda de uma mercadoria. O comércio varejista é hoje um dos segmentos vitais para o desenvolvimento do país. É uma atividade eminente de empreendedores de pequeno porte. Comércio e serviço cobrem cerca de 80% das atividades do segmento de micro e pequenas empresas, tanto em termos da receita gerada como de pessoas nele ocupada, segundo estudo do IBGE (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

## **2.10 VAREJO SUPERMERCADISTA NO SUL DO BRASIL**

No início dos anos 1950, por iniciativa do governo federal, o sistema de auto-serviço ensaiou os primeiros passos no país. Em 1950, a prefeitura de Porto Alegre (RS) montou loja pioneira. Essa iniciativa já tinha algum parentesco com o supermercado propriamente dito, que só se instalaria oficialmente no Brasil em 1953. Tratava-se do Supermercado Campal, de existência efêmera (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Em 1951, outra iniciativa, agora de particulares, ocorreu em Curitiba (PR). A família Demeterco tentou adaptar mercearia ao sistema de auto-serviço. Os consumidores, no entanto, habituados a comprar no sistema de cadernetas,

resistiram à novidade do pagamento à vista. O negócio não prosperou (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Apesar da instabilidade político-econômico, os anos 1960 marcaram a expansão dos supermercados em todo o país. Mesmo nas cidades menores ou nas mais distantes, surgiram as primeiras lojas, pioneiras que deram origem às grandes redes de supermercados do país nas décadas seguintes (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

A década de 1970 começava com projeções do Brasil grande, do Brasil que construía a nunca concluída Transamazônica e inaugurava a ponte Rio-Niterói. (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Todas essas informações permitiram a maximização das vendas nas grandes cidades e, conseqüentemente, a proliferação de grandes supermercados país afora. Exatamente nessa época em que tudo pretendia ser mega, surjam os primeiros hipermercados do Brasil (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

No Brasil, as organizações oficiais de defesa do consumidor começaram a surgir em 1976, com o Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor – Procon, criado pelo governo do estado de São Paulo na forma de decreto do governador, como órgão vinculado à Secretaria de Economia e Planejamento. Sua estruturação para atender a população aconteceu em 1978. Em 12 de maio de 1981, três anos depois, foi sancionada a lei 2.381 obrigando os estabelecimentos do comércio e de serviços a afixar em lugar visível os números dos telefones do Procon e da Delegacia de Polícia do Consumidor (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Naquele momento entrou em cena no mercado brasileiro uma empresa. Desse pool multinacional surgiu então a primeira loja de auto-serviço no atacado do país: a Makro, empresa que permitiu a sobrevivência de muitos varejistas e assessorou até empresas de supermercados (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Com o país se abrindo cada vez mais ao capital estrangeiro, o setor supermercadista também começava a atrair investidores norte-americanos e europeus. Em 1975, o Carrefour, pertencente à maior cadeia de supermercados da França, instalou-se em São Paulo (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Em 1976, com a inflação chegando a 46,3%, índice bem mais alto que o dos reajustes salariais do período, o poder de compra dos consumidores



brasileiros se reduziu drasticamente. Essa escassez financeira se refletiu em mudança de hábitos. O consumidor se tornou mais atento aos preços, à qualidade dos produtos, à conservação dos produtos perecíveis, à higiene das lojas e à cortesia dos funcionários (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Nesse período de superlativa crise econômica do país, os supermercados tentam sair da crise utilizando-se de altas doses de criatividade. Redes como o Zona Sul, do Rio de Janeiro, por exemplo, adotaram o Sistema de Clientes Preferencial, que nada mais era do que a tentativa de manter o consumidor cativo de seus preços e serviços, vendidos em gigantescos anúncios de jornais como melhores que os dos concorrentes (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Para o setor supermercadista a situação voltou a quase se normalizar a partir de abril de 1987. Porém, os maus momentos vividos pelos supermercadistas marcariam para sempre a história do setor no país. Os supermercadistas viraram afinal o jogo. Mas essa década de planos econômicos desajeitados foi à época em que os supermercados brasileiros viveram os tempos mais sombrios. Foram acusados de vilões do Plano Cruzado e de serem responsáveis pelos altos índices de inflação dos primeiros meses de 1986 (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

O processo de automação dos supermercados cresceu espetacularmente nos anos 1990. Entre 1991 e 2001, o índice de lojas automatizadas, num universo de 3574 lojas pesquisadas, saltou de 15 para 3174 (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

A expansão da Internet a partir de 1996 permite que os supermercados criem o que passou a se chamar lojas virtuais. Ou seja, sem sair de casa, utilizando computadores o cliente poderia comprar o que quisesse. Com a abertura do mercado, os supermercados brasileiros obrigaram-se a se familiarizar com conceitos já utilizados com sucesso no exterior como reengenharia, benchmarking, qualidade total e foco no cliente. Todas essas novas terminologias serviam para rotular os novos tempos de supermercadismo moderno: o consumidor sempre em primeiro lugar. Nos anos 1990, a viagem dos supermercados brasileiros em direção ao futuro começou, de fato. Já era tempo (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Diante deste novo cenário as empresa varejistas supermercadista, estão sendo forçadas a reverem seus modelos de gestão, para evitar erros

estratégicos em suas tomadas de decisão e posicionamento de mercado, perante os concorrentes e seu público-alvo. Evitando desta forma, possíveis perdas de mercado ou serem adquiridos por empresas de maior porte de abrangência nacional ou mundial.

### **2.10.1 FUNÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA**

O mercado varejista conforme Parente (2000), vem aumentando consideravelmente nos últimos anos, sendo que um grande número de empresas de varejo se destaca como maiores do Brasil. Além disso, estas vêm assumindo papel importante para a economia do país. Varejo na visão de Parente (2000, p. 22) consiste em:

Todas as atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Além disso, Banha (2008), salientam que o mercado varejista tem a responsabilidade de atender e alocar seus produtos e serviços, da melhor forma possível aos seus consumidores afim que estes se sintam satisfeitos.

Cita Las Casas (2006, p. 221) que os varejistas são:

Os intermediários que vendem diretamente aos consumidores. Alguns deles realizam suas vendas em lojas, como as de roupas e artigos de modas, enquanto outros realizam seus negócios por mala-direta ou maquinas de vender. Denomina-se varejo lojista aquele que se utiliza de lojas para venda de seus produtos, enquanto é denominado não-lojista aquele que não as utiliza.

Os autores Levy e Weitz (2000), citam algumas funções básicas dos varejistas:

- a) Fornecer uma variedade de produtos e serviços: neste caso os consumidores poderão escolher cores, tamanhos, marcas, modelos e preços em um único estabelecimento.
- b) Manter estoque: Esta função é muito importante em um varejo, pois os consumidores desejam os produtos a pronta entrega, ou seja, no momento em que vão comprar. Este caso implica investir em estoques, e se mal administrado pelos gestores pode acarretar em desvantagens para a empresa.

c) Fornecer serviços: A função serviços diz respeito aos serviços oferecidos pela empresa para que facilite a compra de produtos aos clientes. Pode-se citar a realização de pequenos consertos, fornecer explicações técnicas dos produtos aos clientes, realizar entregas com agilidade.

### **2.10.1.1 Atividades desenvolvidas no supermercado**

O varejo de alimentos está muito encaminhado no Brasil. As empresas que aqui operam têm se especializado e acompanhado as tendências mundiais. Hoje existem vários modelos e formatos de lojas que atendem às mais diversas necessidades dos consumidores. De pequenos bares a hipermercados, existe uma opção para cada compra ou poder aquisitivo (RATTO, 2003).

O mercado agora mais competitivo leva as empresas supermercadistas cada vez mais a investir em equipamentos, tecnologias e sistemas, logística, mas nos últimos anos em especial, no treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Ratto (2003), para administrar um supermercado independente do porte, implica em conhecer a fundo desde as novas tecnologias empregadas no setor, passando por questões administrativas, a melhor maneira de formar e distribuir talentos humanos da empresa, sem contar todas as questões relativas a finanças, custos, compras, logística, é claro, que tais conhecimentos são de responsabilidade e competência do empresário ou gerente de loja, porém todos os funcionários, sem restrição, também precisam saber como se estrutura e funciona um supermercado, dessa forma, é possível se ver como uma peça importante nas engrenagens da organização.

Além do mais conhecer o funcionamento da empresa ajuda o funcionário, que quer é claro, descobrir novas oportunidades de crescimento profissional. Valorizar a ocupação, o trabalho é conscientizar-se da importância de seu papel na empresa, fundamental não só para sucesso profissional, mas também para satisfação pessoal.

Dentre as várias funções num supermercado cita-se: balconistas, repositores, açougueiros, peixeiros, padeiros, cozinheiros, operadores de caixa, fiscais de caixa, empacotadores, recepcionistas, auxiliares de serviços,

assistentes de Recursos Humanos, auxiliares de manutenção, encarregados de portaria, auxiliares de portaria, fiscais de segurança, encarregados de setor, gerentes de setor, gerentes de loja.

Conforme Ratto (2003), normalmente esses funcionários precisam ter conhecimentos básicos de informática, uma vez que, boa parte do seu trabalho é feito no computador.

**Financeiro** – Cuida do dinheiro. É responsável pela coordenação dos orçamentos, seja para despesas como de investimentos. Trabalha diariamente em comum acordo com o setor de compras e operacional, a fim de, negociarem a liberação de verbas e cobrar vendas e despesas.

**Operacional** – Trata-se das operações do supermercado, administra o funcionamento da loja e as equipes que estão trabalhando diretamente com o cliente ou no interior da loja.

No operacional encontra-se:

Frente de caixas – A frente de caixa é composta por funcionários que mantém contato direto com o cliente.

Pela responsabilidade grande que tem com relação ao atendimento com o cliente, esses profissionais precisam ser simpáticos, prestativos e muito claro no que dizem. As operações exigem precisão, eficiência e rapidez.

Os cargos no setor frente de caixa apresentam-se da seguinte forma, conforme detalhamento de Ratto (2003):

a) Fiscal de caixa – Supervisiona a abertura e fechamento do turno de trabalho de cada operador de caixa, acompanha o trabalho dos operadores de caixa, verificando rapidez, eficiência, atendimento aos clientes, providencia troco quando necessário, dá suporte aos operadores, tirando dúvidas, orientando, cancela e estorna registros incorretos efetuados pelos operadores, treina os operadores recém-contratados, supervisiona o trabalho dos empacotadores, acompanha movimentação dos clientes, orientando-os, autoriza pagamentos com cheques ou limite de cartão, acompanha problemas de registros de produtos e confere financeiro realizado pelos operadores.

b) Operador de caixa – Antes do início do turno o operador de caixa recebe e confere o fundo de caixa, colocando dinheiro na gaveta

registradora de acordo com o valor das cédulas e moedas, faz leituras do movimento do dia ou do operador anterior.

c) Empacotador – A principal função do empacotador, também chamado auxiliar de caixa é acondicionar as mercadorias corretamente, acompanhar o cliente até o estacionamento conduzindo suas compras se necessário ou até sua residência.

Em dias de pouco movimento o empacotador pode ajudar em outras funções: descarga de caminhões, reposição de mercadorias nas gôndolas e balcões, marcação de preços, arrumação de depósito, limpeza da loja, estacionamento.

a) Recepcionista – Fica na entrada da porta, em um pequeno balcão para guardar sacolas ou volumes carregados pelos consumidores.

b) Repositor – A função principal é manter gôndolas, e demais equipamentos sempre abastecidos de produtos, arrumados, com cartazes de preços corretamente fixados, mercadorias etiquetadas.

c) Açougueiro – Dominam as técnicas de manuseio, conservação e comercialização de carnes e aves, resfriadas e congeladas, trata-se de atividade complexas e delicadas, o trabalho exige conhecimentos sobre produtos comercializados e domínio de várias técnicas de cortes, apresentação das carnes e conservação.

Efetuada a revisão bibliográfica, o próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir serão expostos os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa no qual mostrará os caminhos escolhidos para o alcance dos objetivos do pesquisador.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Através das análises dos resultados, os dados da empresa e buscando informações em publicações de estudiosos do assunto, foi possível a realização desta pesquisa.

A presente pesquisa foi classificada conforme segue: Pesquisa exploratória, documental e bibliográfica.

##### **3.1.1 Pesquisa documental**

Segundo Cervo e Berviam, (2002, p. 67), “Pesquisa documental são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”.

A pesquisa documental é feita através de análises de documentos originais da empresa, onde serão extraídas do mesmo, informações necessárias para a pesquisa.

##### **3.1.2 Pesquisa Exploratória**

Para Lakatos e Marconi (1996), a pesquisa exploratória contem duas finalidades principais: desenvolver hipóteses, familiarizar o pesquisador com o objeto de estudo.

Gil (1991), completa que os critérios deste tipo de pesquisa, são bastante flexíveis, possibilitando considerações que possam ter no decorrer da pesquisa.

Neste contexto, entende-se que a pesquisa exploratória abre oportunidades para inúmeras pesquisas relevantes, que abordam o assunto explorado.

### **3.1.3 Pesquisa bibliográfica**

Para que o leitor ou usuário do presente estudo tenha uma compreensão clara, a pesquisa bibliográfica faz-se necessária, pois por ela o pesquisador tem embasamento científico através de revistas, artigos, consultas em sites, obras literárias e outras ferramentas e meios científicos.

Conforme Oliveira (1999, p. 119), “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.”

Os principais autores pesquisados no presente estudo foram: Bornia, Bruni e Famá, Martins, Pinto e Ratto.

Neste contexto a pesquisa bibliográfica foi de suma importância para alcançar os objetivos propostos pela pesquisadora.

## **3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA**

### **3.2.1 Abordagem qualitativa**

Para qualificar os dados da pesquisa e os assuntos por ela mapeados, a abordagem escolhida, foi a qualitativa.

Segundo Oliveira (1999, p. 117),

As pesquisas de utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Neste contexto apresentado pelo autor conclui-se que a abordagem qualitativa consiste em pequenas amostras de informações levantadas, para que o pesquisador possa analisar de forma precisa e qualificada as informações por ele levantadas para as tomadas de decisões.

### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O pesquisador utilizou documentos da empresa, ambiente da pesquisa, para a coleta de dados, e também seu software de informações. Possibilitando assim fácil acesso aos dados necessários para a pesquisa.

### **3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Os dados obtidos, produtos da pesquisa qualitativa, e o levantamento de dados da empresa, foram analisados e interpretados pela pesquisadora. Para tal tem-se a contribuição de Magalhães (2005, p. 30), ao afirmar que “os sentidos são nossa interface com a realidade, mas são também a origem dos enganos para nosso conhecimento, e que não há tantas realidades quanto existem diferentes olhares”. O autor continua “logo, o conhecimento não resulta de fazermos ‘acordos sobre o significado de proposições, mas sim de comparações com a realidade”. Já Sans (2003, p.108), afirma que “quanto mais se observa, mais se desenvolve a capacidade de analisar e selecionar aquilo que realmente é importante para o objeto e os objetivos da pesquisa”.

Através de planilhas do Excel, foi possível a organização dos dados e consequentemente a interpretação e análise dos mesmos.

### **3.5 AMBIENTE DE PESQUISA**

Trata-se de um supermercado de médio porte localizado no extremo sul catarinense em uma cidade com população de 15mil habitantes. O mesmo possui 32 funcionários, uma área de loja de 900m<sup>2</sup>, mais área de estocagem de 300m<sup>2</sup>, possui ainda 4 check outs.



## **4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA**

Este capítulo abordará a experiência da pesquisa, caracterizado pelo emprego da margem de contribuição como indicador de desempenho gerencial de uma loja de varejo do setor supermercadista. O mesmo foi dividido em três partes. A primeira trata da definição da estrutura modelo. A segunda aborda os indicadores analisados. A terceira parte trata da análise do indicador de margem de contribuição.

### **4.1 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE CUSTOS**

Primeiramente foram levantadas as informações necessárias para a análise proposta pela pesquisa. Todas as informações foram agrupadas em uma planilha, conforme Tabela 01, permitindo uma avaliação horizontal e vertical ao mesmo tempo. A planilha integral se encontra no Anexo.

**Tabela 1: Estrutura de custos gerenciais**

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
<b>FATURAMENTO TOTAL BRUTO</b>	<b>650.588,67</b>	<b>100,00</b>	<b>603.765,06</b>	<b>100,00</b>	<b>839.792,82</b>	<b>100,00</b>	<b>7.079.287,34</b>	<b>589.940,61</b>	<b>100,00</b>
(-) CMV	494.288,82	75,98	458.938,79	76,01	640.669,81	76,29	5.248.534,39	<b>437.377,87</b>	74,14
(-) ICMS	58.978,64	9,07	54.840,50	9,08	75.483,25	8,99	684.922,41	<b>57.076,87</b>	9,68
(-) Impostos e Taxas Federais	14.068,21	2,16	13.118,86	2,17	17.435,30	2,08	165.444,40	<b>13.787,03</b>	2,34
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>567.335,67</b>	<b>87,20</b>	<b>526.898,15</b>	<b>87,27</b>	<b>733.588,36</b>	<b>87,35</b>	<b>6.098.901,20</b>	<b>508.241,77</b>	<b>86,15</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)</b>	<b>83.253,00</b>	<b>12,80</b>	<b>76.866,91</b>	<b>12,73</b>	<b>106.204,46</b>	<b>12,65</b>	<b>980.386,14</b>	<b>81.698,84</b>	<b>13,85</b>
<b>CUSTO FIXO</b>	<b>80.015,96</b>	<b>12,30</b>	<b>91.831,38</b>	<b>15,21</b>	<b>85.272,06</b>	<b>10,15</b>	<b>853.319,98</b>	<b>71.110,00</b>	<b>12,05</b>
Mão Obra e Encargos	64.532,79	9,92	66.054,96	10,94	65.014,76	7,74	642.284,79	<b>53.523,73</b>	9,07
Água	133,27	0,02	133,27	0,02	107,91	0,01	1.291,75	<b>107,65</b>	0,02
Combustíveis e Lubrificantes	903,82	0,14	2.509,96	0,42	2.349,68	0,28	25.427,69	<b>2.118,97</b>	0,36
Depreciação	4.067,38	0,63	6.550,04	1,08	6.544,69	0,78	48.343,74	<b>4.028,65</b>	0,68
Energia Elétrica	4.888,50	0,75	5.605,00	0,93	5.704,00	0,68	62.961,00	<b>5.246,75</b>	0,89
Fretes e Carretos	2.568,72	0,39	6.865,75	1,14	-	-	17.389,12	<b>1.449,09</b>	0,25
Lanches e Almoços	-	-	-	-	120,00	0,01	237,50	<b>19,79</b>	0,00
Manutenção de Móveis	46,40	0,01	1.665,00	0,28	-	-	9.106,73	<b>758,89</b>	0,13
Manutenção Prédio	-	-	-	-	-	-	1.118,25	<b>93,19</b>	0,02
Manutenção Máquinas	-	-	-	-	270,39	0,03	8.483,81	<b>706,98</b>	0,12
Manutenção de Processamento de dados	650,00	0,10	664,00	0,11	3.399,31	0,40	16.620,31	<b>1.385,03</b>	0,23
Outras Despesas	2.225,08	0,34	1.783,40	0,30	1.761,32	0,21	20.055,29	<b>1.671,27</b>	0,28
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>5.512,05</b>	<b>0,85</b>	<b>6.205,93</b>	<b>1,03</b>	<b>4.942,85</b>	<b>0,59</b>	<b>64.923,55</b>	<b>5.410,30</b>	<b>0,92</b>
Contribuição Sindical	-	-	-	-	965,93	0,12	2.367,61	<b>197,30</b>	0,03
Manutenção de Veículos	2.232,13	0,34	3.914,35	0,65	125,00	0,01	22.224,46	<b>1.852,04</b>	0,31
Material de Expediente	492,10	0,08	6,17	0,00	865,30	0,10	10.405,77	<b>867,15</b>	0,15
Outras despesas	90,00	0,01	28,00	0,00	78,30	0,01	710,08	<b>59,17</b>	0,01
Premios de Seguros	-	-	-	-	-	-	835,77	<b>69,65</b>	0,01
Telefone e Fax	1.338,16	0,21	1.547,54	0,26	1.649,07	0,20	18.042,29	<b>1.503,52</b>	0,25
Despesas ACATS	45,26	0,01	-	-	90,52	0,01	558,18	<b>46,52</b>	0,01
Anúncios e Propaganda/Viagens	500,00	0,08	-	-	650,00	0,08	2.002,75	<b>166,90</b>	0,03
Outras Desp. Vendas / Cheque s/ fundo	389,23	0,06	34,55	0,01	48,06	0,01	3.708,60	<b>309,05</b>	0,05
Brindes e Doações	-	-	-	-	-	-	183,30	<b>15,28</b>	0,00
Despesas Bancárias / Cartão Crédito	367,92	0,06	524,20	0,09	349,00	0,04	3.255,99	<b>271,33</b>	0,05
Juros Passivos	57,25	0,01	151,12	0,03	121,67	0,01	628,75	<b>52,40</b>	0,01
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>(2.275,01)</b>	<b>(0,35)</b>	<b>(21.170,41)</b>	<b>(3,51)</b>	<b>15.989,55</b>	<b>1,90</b>	<b>62.142,61</b>	<b>5.178,55</b>	<b>0,88</b>
<b>PONTO EQUILÍBRIO</b>	<b>668.366,99</b>		<b>770.051,86</b>		<b>713.358,34</b>		<b>1.123,94</b>	<b>552.546,73</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Para melhor entendimento da estrutura, descreve-se a seguir sua estruturação.

A primeira coluna apresenta os indicadores avaliados: Faturamento Total Bruto; Impostos; Custos Fixos; Despesas Administrativas; Lucro Líquido e Ponto de Equilíbrio.

A segunda coluna apresenta o valor em reais do mês relativo. A terceira coluna os mesmos valores em percentuais, relativos ao faturamento total

bruto. As últimas três colunas da planilha, apresenta os valores totais do ano, que é a soma e média aritmética dos doze meses e os valores percentuais médios dos doze meses.

Os tópicos que seguem descrevem os indicadores de desempenho.

#### 4.1.1 Faturamento Total Bruto

A planilha que segue demonstra o Faturamento Total Bruto dos últimos três meses, e o realizado total e média aritmética do ano de 2009.

**Tabela 2:** Faturamento Total Bruto

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
FATURAMENTO TOTAL BRUTO	650.588,67	100,00	603.765,06	100,00	839.792,82	100,00	7.079.287,34	589.940,61	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

O faturamento total de cada mês corresponde a soma de todos os itens faturados. As últimas colunas apresentam o somatório do ano bem como a média aritmética dos doze meses e seu valor relativo. Analisando-se a estrutura, no anexo, percebe-se que o menor faturamento ocorreu no mês janeiro, e o maior ocorreu no mês de dezembro. A média do ano foi de R\$ 589.940,61.

Nos meses de janeiro e fevereiro, devido ao verão e festas comemorativas, uma boa parte da população está fora do município, o que leva a queda significativa do faturamento, os valores nestes meses levantados pela análise foram R\$ 476.084,14 e R\$ 523.409,34 respectivamente. Já no mês de dezembro, com os preparativos para as festas natalinas, encontramos o maior faturamento do ano R\$ 839.792,82.

#### 4.1.2 Custo e Despesas Variáveis

Conforme o nível de produção ou atividade é o que determina o valor dos custos variáveis, neste contexto a tabela mostra os itens que compõem o Custo e Despesa Variável.

**Tabela 3: Custo e Despesas Variável**

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
(-) CMV	494.288,82	75,98	458.938,79	76,01	640.669,81	76,29	5.248.534,39	<b>437.377,87</b>	74,14
(-) ICMS	58.978,64	9,07	54.840,50	9,08	75.483,25	8,99	684.922,41	<b>57.076,87</b>	9,68
(-) Impostos e Taxas Federais	14.068,21	2,16	13.118,86	2,17	17.435,30	2,08	165.444,40	<b>13.787,03</b>	2,34
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>567.335,67</b>	<b>87,20</b>	<b>526.898,15</b>	<b>87,27</b>	<b>733.588,36</b>	<b>87,35</b>	<b>6.098.901,20</b>	<b>508.241,77</b>	<b>86,15</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa

Na primeira coluna, apresenta os seguintes itens: CMV (Custo das Mercadorias Vendidas); ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias); Impostos e Taxas Federais, e na última linha o somatório destes itens.

O resultado da soma dos preços dos produtos adquiridos para a revenda corresponde ao custo da mercadoria vendida. Em janeiro, por apresentar o menor índice de faturamento, percebe-se que o CMV também apresenta o menor valor dos meses pesquisados. E assim como observado anteriormente, o mês de maior faturamento, dezembro, também foi o mês que apresentou o maior índice do CMV, R\$ 640.669,81. A média do ano foi de R\$ 589.940,61. Lembrando que CMV é relativo às mercadorias que foram vendidas no mês relativo.

O ICMS, imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços, foram discriminados conforme o período relativo à pesquisa. Conforme a tabela no anexo observou-se que os impostos apresentam a mesma característica, do CMV, acompanham conforme o crescimento ou queda do faturamento. O ICMS teve uma constância nos valores obtidos, apenas no mês de março houve uma pequena oscilação, atribuída ao retorno das férias após o carnaval

O ultimo item apurado foram os tributos e impostos do mês.

Analisando a estrutura no anexo, o mês de dezembro apresentou maior valor em seu faturamento, conseqüentemente, os custos e despesas variáveis também acompanharam este aumento.

#### **4.1.3 Margem de Contribuição (MC)**

Na mesma ordem da análise, a seguir a planilha com a demonstração da Margem de Contribuição relativo ao mês da pesquisa.

**Tabela 4: Margem de Contribuição**

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)	83.253,00	12,80	76.866,91	12,73	106.204,46	12,65	980.386,14	81.698,84	13,85

Fonte: Dados da pesquisa

A Margem de Contribuição (MC), conforme fundamentado no capítulo 2, em termos de produto, é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis. Correspondem ao valor de venda do produto sendo deduzidos os custos e despesas por ele gerados. A seguir apresenta-se a equação para a obtenção da margem de contribuição realizada na pesquisa.

E estrutura gerencial demonstra que a margem de contribuição média de 2009 oscilou entre 12,65%, no mês de dezembro, a 15,93%, no mês maio. A média ficou em 13,85%.

$$MC = \text{Faturamento Total} - \text{Custos e Despesas Variáveis}$$

#### 4.1.4 Custos Fixos (CF)

O que segue é a planilha detalhada dos Custos Fixos.

**Tabela 5: Custo Fixo**

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
<b>CUSTO FIXO</b>	<b>80.015,96</b>	<b>12,30</b>	<b>91.831,38</b>	<b>15,21</b>	<b>85.272,06</b>	<b>10,15</b>	<b>853.319,98</b>	<b>71.110,00</b>	<b>12,05</b>
Mão Obra e Encargos	64.532,79	9,92	66.054,96	10,94	65.014,76	7,74	642.284,79	53.523,73	9,07
Água	133,27	0,02	133,27	0,02	107,91	0,01	1.291,75	107,65	0,02
Combustíveis e Lubrificantes	903,82	0,14	2.509,96	0,42	2.349,68	0,28	25.427,69	2.118,97	0,36
Depreciação	4.067,38	0,63	6.550,04	1,08	6.544,69	0,78	48.343,74	4.028,65	0,68
Energia Elétrica	4.888,50	0,75	5.605,00	0,93	5.704,00	0,68	62.961,00	5.246,75	0,89
Fretes e Carretos	2.568,72	0,39	6.865,75	1,14	-	-	17.389,12	1.449,09	0,25
Lanches e Almoços	-	-	-	-	120,00	0,01	237,50	19,79	0,00
Manutenção de Móveis	46,40	0,01	1.665,00	0,28	-	-	9.106,73	758,89	0,13
Manutenção Prédio	-	-	-	-	-	-	1.118,25	93,19	0,02
Manutenção Máquinas	-	-	-	-	270,39	0,03	8.483,81	706,98	0,12
Manutenção de Processamento de dados	650,00	0,10	664,00	0,11	3.399,31	0,40	16.620,31	1.385,03	0,23
Outras Despesas	2.225,08	0,34	1.783,40	0,30	1.761,32	0,21	20.055,29	1.671,27	0,28

Fonte: Dados da pesquisa

Os custos fixos são aqueles necessários para a operacionalização da loja, entre eles, destacam-se a mão de obra, a energia elétrica e a depreciação,

que são os fatores que impactam diretamente nas atividades do varejo. Ressalta-se que sem estes a loja não teria condições de funcionar.

Na estrutura apresentada, a média percentual do ano, foi de 12,05% do faturamento bruto. O mês que apresentou o maior índice de CF, foi agosto, R\$ 93.291,64. Atribui-se o aumento considerável nesse mês, devido a uma rescisão trabalhista, o que elevou o custo com encargos. Outro fator considerável foi a manutenção em sistemas, onde a loja em questão fez a atualização do seu software, o que gerou uma elevação nos custos fixos.

#### 4.1.5 Despesas Administrativas

A seguir a planilha com as Despesas Administrativas, no exemplo os últimos três meses, o realizado total, média aritmética e percentual. Lembrando que a planilha na íntegra se encontra no anexo.

**Tabela 6:** Despesas administrativas

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>5.512,05</b>	<b>0,85</b>	<b>6.205,93</b>	<b>1,03</b>	<b>4.942,85</b>	<b>0,59</b>	<b>64.923,55</b>	<b>5.410,30</b>	<b>0,92</b>
Contribuição Sindical	-	-	-	-	965,93	0,12	2.367,61	197,30	0,03
Manutenção de Veículos	2.232,13	0,34	3.914,35	0,65	125,00	0,01	22.224,46	1.852,04	0,31
Material de Expediente	492,10	0,08	6,17	0,00	865,30	0,10	10.405,77	867,15	0,15
Outras despesas	90,00	0,01	28,00	0,00	78,30	0,01	710,08	59,17	0,01
Premios de Seguros	-	-	-	-	-	-	835,77	69,65	0,01
Telefone e Fax	1.338,16	0,21	1.547,54	0,26	1.649,07	0,20	18.042,29	1.503,52	0,25
Despesas ACATS	45,26	0,01	-	-	90,52	0,01	558,18	46,52	0,01
Anúncios e Propaganda/Viagens	500,00	0,08	-	-	650,00	0,08	2.002,75	166,90	0,03
Outras Desp. Vendas / Cheque s/ fundo	389,23	0,06	34,55	0,01	48,06	0,01	3.708,60	309,05	0,05
Brindes e Doações	-	-	-	-	-	-	183,30	15,28	0,00
Despesas Bancárias / Cartão Crédito	367,92	0,06	524,20	0,09	349,00	0,04	3.255,99	271,33	0,05
Juros Passivos	57,25	0,01	151,12	0,03	121,67	0,01	628,75	52,40	0,01

**Fonte:** Dados da pesquisa

As despesas administrativas são necessárias, porém possuem uma importância indireta para a loja. Ou seja, sem estas, por um tempo determinado a loja ainda sobreviveria.

A estrutura demonstra que o valor médio é de 5.410,30, Outro fator relevante foi a manutenção de veículos, que no mês de julho apresentou o mês com a maior despesa neste quesito. A despesa administrativa no mês de julho,

foi a pior do ano, o que prejudicou significativamente para o prejuízo que deu início no segundo semestre.

#### 4.1.6 Lucro Líquido (LL)

O que segue é a planilha detalhada do Lucro Líquido, com o exemplo dos últimos três meses do ano de 2009.

**Tabela 7: Lucro Líquido**

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
LUCRO LÍQUIDO	(2.275,01)	(0,35)	(21.170,41)	(3,51)	15.989,55	1,90	62.142,61	5.178,55	0,88

**Fonte:** Dados da pesquisa

Com o valor total do faturamento, pode-se pagar os custos fixos e as despesas administrativas, com o saldo deste valor consegue-se obter o Lucro Líquido. O lucro é a razão por existirem as empresas, quanto maior o lucro, mais rentável torna-se a empresa. O que segue é a equação do Lucro Líquido.

$$LL = MC - CF - \text{Despesa Administrativa}$$

A análise demonstra que o lucro líquido da loja sofreu influência significativa a partir do mês de julho, principalmente por dois fatores. O primeiro diz respeito a oscilação do faturamento, que acompanha uma sazonalidade dependendo da característica de cada mês. O segundo e mais relevante foi o aumento significativo dos custos fixos, que foram aumentados para uma projeção de faturamento que não ocorreu. Com isso o segundo semestre do ano ficou comprometido, reduzindo o resultado da loja.

#### 4.1.7 Ponto de Equilíbrio (PE)

A planilha que segue, é a demonstração do Ponto de Equilíbrio levantada em 2009 com o exemplo dos meses de outubro, novembro e dezembro.

**Tabela 8:** Ponto de Equilíbrio

INDICADORES 2009	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	
PTO EQUILÍBRIO	668.366,99		770.051,86		713.358,34		1.123,94	552.546,73	

**Fonte:** Dados da pesquisa

O momento em que a empresa apresenta o resultado nulo de suas operações, ou seja não há lucro nem prejuízo, obtêm-se o Ponto de Equilíbrio. Abaixo segue a equação aritmética do PE.

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo (R\$)} + \text{Despesas Administrativas (R\$)}}{MC\%}$$

O mês de novembro apresentou o maior prejuízo do ano na loja, e conseqüentemente neste mês, o PE foi o mais alto de todos os meses, o que impactou de forma negativa. O mês que apresentou o menor ponto de equilíbrio foi em fevereiro, que conforme observado anteriormente, devido às férias e datas comemorativas, apresentou também o segundo menor faturamento.

No segundo semestre a análise do Ponto de Equilíbrio alertava para um faturamento superior ao que estava ocorrendo. Porém não foi tomada nenhuma decisão sobre esta questão. As alternativas viáveis seriam: retornar o custo fixo ao patamar do primeiro semestre. Segundo, manter o Custo Fixo, porém aumentar o faturamento. Terceiro, Manter o Custo Fixo e o Faturamento, porém melhorar significativamente a Margem de Contribuição, o que não é provável, pois para isso teria-se que aumentar o Preço de Venda, o que faria a loja vender menos. Caindo no cenário que já existe.



## 4.2 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante o levantamento dos dados para a pesquisa, observou-se o prejuízo a partir do segundo semestre. A margem de contribuição, um importante indicador de desempenho, já sofria algumas alterações percebidas, no entanto sem ajustes por parte do corpo gerencial.

Nos meses de janeiro e fevereiro, mesmo com o baixo volume de vendas, a margem de contribuição oscilou entre 14,27 e 14,05%, mantendo-se acima da média. O Lucro Líquido também permaneceu positivo, pois os custos fixos e variáveis mantinham-se controlados.

Nos meses de março e abril, já houve algumas alterações. No faturamento um pequeno crescimento, atribui-se ao retorno das férias, e a normalização das atividades no município, no entanto a Margem de Contribuição, caiu, no entanto não trouxe grandes riscos, pois se mantinha normal em relação a média.

Com o volume de vendas se normalizando após o carnaval, a empresa aumenta seus preços, observa-se este aumento, nos meses de maio, junho e julho. Percebe-se este aumento observando o custo de mercadoria vendida, onde o valor do mesmo se mantém normal em relação aos meses anteriores. No mês de maio, a estratégia de aumento nos preços foi positiva, no entanto não observou-se o impacto na queda do volume, pois o Custo Fixo caiu de forma significativa.

A partir dos meses de junho e julho, a loja já sofre alguns impactos negativos. No mês de junho a margem de contribuição se mantém alta, e com a queda no volume de vendas, o faturamento também cai. É neste mês que há contratação de pessoas, elevando o custo fixo. Percebe-se também que a manutenção de alguns veículos já interferem no aumento do custo fixo e conseqüentemente queda do Lucro Líquido.

Diante deste cenário, no mês de julho, com o volume de vendas baixo, a margem contribuição continua elevada. A rescisão trabalhista e novas contratações prejudicam o faturamento e controle dos custos fixos. É neste mês que observa-se mais alguns fatores negativos, que interferem no lucro da loja. A manutenção de alguns móveis, e a inadimplência, são itens que também

aumentam significativamente. Estes fatores provocarão o prejuízo decorrente do mês.

No mês de agosto, a empresa, diminui sua margem de contribuição, para aumentar seu volume de vendas, chegando a faturar R\$ 613.058,06, ficando acima da média. Por outro lado, o custo fixo se mantém alto, em comparado com a média. O custo com encargos trabalhistas é o principal custo que impacta no lucro da loja. Neste mês o prejuízo do supermercado já chega a R\$ 14.478,61.

Em setembro, não houve grandes mudanças no cenário. O prejuízo diminuiu devido apenas, a queda nos custos fixos, principalmente na mão de obra e encargos. Já em outubro com a queda na margem de contribuição, favorece o volume de vendas. No entanto a margem está muito abaixo da média. O que não agrega geração de lucro para a loja. Sem o monitoramento dos custos fixos, a loja ainda se encontra em prejuízo.

No pior mês do ano, novembro, a loja diminui seus preços para elevar faturamento, o que infelizmente não acontece. Com o baixo faturamento, e margem de contribuição baixa. A loja decidiu contratar mais pessoas, prevendo o movimento de dezembro, e a depreciação, outro fator determinante para elevar o CF da loja. Faz com que o prejuízo fosse o maior do ano, chegando a R\$ 21.170,41.

Em dezembro, a estratégia se mantém, no entanto o faturamento chegou a R\$ 839.792,82. Este volume grande de vendas é justificável, devido as comemorações natalinas. Os custos fixos e despesas administrativas mantiveram seus índices. E a margem de contribuição se manteve baixa em relação a média. O Lucro Líquido foi de R\$ 15.989,55, o maior do ano.

Com estas oscilações, e sem a observação nos itens citados, e sem o controle dos custos fixos e despesas administrativas, mesmo com o faturamento elevando-se, percebe-se que em muitos momentos a margem se manteve baixa, o que prejudicou a lucratividade da loja.

## 5 CONCLUSÃO

No setor supermercadista, a grande concorrência e exigência dos clientes obriga a busca de melhorias e controles contínuos e efetivos. Neste contexto, nota-se a grande importância em pesquisas dentro da metodologia proposta no presente trabalho, utilizando-se das bibliografias de autores renomados da administração. Além de não haver levantamento de grandes investimentos para pesquisa, o supermercado recebe informações precisas e fiéis para tomada de decisões gerenciais.

Com cálculo da margem de contribuição dos dados levantados nos doze meses, observou-se a importância que a mesma, traz para o varejo, principalmente para o setor supermercadista. Pois por haver um grande *mix* de produtos, é de grande relevância os controles efetivos deste indicador de desempenho gerencial.

Durante a pesquisa, analisando as informações, percebe-se que no primeiro semestre, a margem de contribuição se manteve num percentual normal, comparando-se com a média, o que conseqüentemente levava a loja ao lucratividade. No entanto por não haver uma observação criteriosa nos demais meses, nota-se que a loja passa a ter prejuízo. A margem de contribuição no segundo semestre levantados na pesquisa já dava indícios das quedas dos lucros. Principalmente sem o monitoramento dos custos fixos, torna-se um grande risco para as empresas o não controle destes indicadores.

Conclui-se, portanto que a margem de contribuição, sempre associada ao Custo Fixo e ao Lucro Líquido, é um indicador de desempenho gerencial para a tomada de decisões no varejo, principalmente no setor supermercadista, pois se houvesse um controle e análise efetivo da Margem de Contribuição a empresa teria condições efetuar um controle mais rigoroso dos Custos Fixos, pois a Margem de Contribuição dá um direcionamento para medir se a empresa possui resultado para cobrir os mesmos. Também ajuda no controle dos custos variáveis associado ao preço de venda.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÂNGELO, Cláudio Felisioni de; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamentos no varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BANHA, Francisco. **A Análise da Concorrência**. Disponível em: ra Acesso em: 20 de Set. de 2010.
- BERTÓ, Dálvio José; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e Formação de Preços**. 4 ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.
- BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHURCHIL Jr., Gilbert A.; PETER J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COGAN, Samuel. **Custos e preço: formação e análise**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FUNDAÇÃO ABRAS. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/fundacao/> Acesso: 20 de Set de 2010.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEONE, George Guerra. **Custos: Um enfoque administrativo**. 12<sup>a</sup>. edição – volume 1. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- LEVY, Michael e Weitz, Barton A. **Administração de varejo**. Tradução Érika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves, José Bento do Amaral Junior. São Paulo: Atlas, 2000.
- LI, David H. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1981.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução a metodologia científica**: caminhos da ciência e tecnologia. São Paulo: Ática, 2005. 263 p. (Ática universidade).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986. 238 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Markron Books, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz De. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Cengage Learning, 2002. 320 p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves *et al* (Org.). **Gestão de Custos**. 2ª. edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

RATTO, Luiz. **O trabalho no supermercado**: setores, funções e carreira profissional. Rio de Janeiro: Ed.Senac, 2003.

REVISTA SUPERVAREJO. Disponível em:  
[http://www.portalapas.org.br/m3.asp?cod\\_pagina=1288](http://www.portalapas.org.br/m3.asp?cod_pagina=1288) Acesso em: 20 de Setembro de 2010.

RIBEIRO, Edson Firmino. **Um modelo de simulação para tomada de decisão na indústria de revestimentos cerâmicos baseado na teoria das restrições**. Florianópolis: UFSC-SC, 2000. Dissertação de Mestrado.

SANZ, Luiz Alberto. **Procedimentos metodológicos**: fazendo caminhos. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2003. 152 p. (Didática para a educação profissional).

SANTOS, Edemir Manoel dos. **Apostila de gestão de custos**. Curitiba: IOB, 2000.

**ANEXO**

INDICADORES 2009	JANEIRO		FEVEREIRO		MARÇO		ABRIL		MAIO		JUNHO		JULHO		AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		REALIZADO ANO 2009		
	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	(%)	TOTAL	MÉDIA	(%)
	(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)		(R\$)	(R\$)	

<b>FATURAMENTO TOTAL BRUTO</b>	<b>476.084,14</b>	<b>100,00</b>	<b>523.409,34</b>	<b>100,00</b>	<b>587.423,59</b>	<b>100,00</b>	<b>534.951,54</b>	<b>100,00</b>	<b>593.485,25</b>	<b>100,00</b>	<b>508.698,78</b>	<b>100,00</b>	<b>570.865,93</b>	<b>100,00</b>	<b>613.058,06</b>	<b>100,00</b>	<b>577.164,16</b>	<b>100,00</b>	<b>650.588,67</b>	<b>100,00</b>	<b>603.765,06</b>	<b>100,00</b>	<b>839.792,82</b>	<b>100,00</b>	<b>7.079.287,34</b>	<b>589.940,61</b>	<b>100,00</b>
(-) CMV	343.747,46	72,20	379.578,08	72,52	431.000,65	73,37	390.282,53	72,96	429.605,72	72,39	369.169,90	72,57	416.498,82	72,96	458.505,99	74,79	436.247,82	75,58	494.288,82	75,98	458.938,79	76,01	640.669,81	76,29	5.248.534,39	<b>437.377,87</b>	74,14
(-) ICMS	52.417,89	11,01	57.177,16	10,92	66.640,40	11,34	57.094,13	10,67	54.599,45	9,20	47.305,73	9,30	51.583,78	9,04	56.516,84	9,22	52.284,64	9,06	58.978,64	9,07	54.840,50	9,08	75.483,25	8,99	684.922,41	<b>57.076,87</b>	9,68
(-) Impostos e Taxas Federais	11.990,61	2,52	13.140,31	2,51	14.272,44	2,43	13.119,18	2,45	14.749,29	2,49	12.669,95	2,49	13.976,05	2,45	14.052,94	2,29	12.851,26	2,10	14.068,21	2,16	13.118,86	2,17	17.435,30	2,08	165.444,40	<b>13.787,03</b>	2,34
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>408.155,96</b>	<b>85,73</b>	<b>449.895,55</b>	<b>85,95</b>	<b>511.913,49</b>	<b>87,15</b>	<b>460.495,84</b>	<b>86,08</b>	<b>498.954,46</b>	<b>84,07</b>	<b>429.145,58</b>	<b>84,36</b>	<b>482.058,65</b>	<b>84,44</b>	<b>529.075,77</b>	<b>86,30</b>	<b>501.383,72</b>	<b>81,78</b>	<b>567.335,67</b>	<b>87,20</b>	<b>526.898,15</b>	<b>87,27</b>	<b>733.588,36</b>	<b>87,35</b>	<b>6.098.901,20</b>	<b>508.241,77</b>	<b>86,15</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)</b>	<b>67.928,18</b>	<b>14,27</b>	<b>73.513,79</b>	<b>14,05</b>	<b>75.510,10</b>	<b>12,85</b>	<b>74.455,70</b>	<b>13,92</b>	<b>94.530,79</b>	<b>15,93</b>	<b>79.553,20</b>	<b>15,64</b>	<b>88.807,28</b>	<b>15,56</b>	<b>83.982,29</b>	<b>13,70</b>	<b>75.780,44</b>	<b>13,13</b>	<b>83.253,00</b>	<b>12,80</b>	<b>76.866,91</b>	<b>12,73</b>	<b>106.204,46</b>	<b>12,65</b>	<b>980.386,14</b>	<b>81.698,84</b>	<b>13,85</b>

<b>CUSTO FIXO</b>	<b>51.135,07</b>	<b>10,74</b>	<b>47.834,65</b>	<b>9,14</b>	<b>49.637,09</b>	<b>8,45</b>	<b>67.152,13</b>	<b>12,55</b>	<b>59.348,19</b>	<b>10,00</b>	<b>67.564,55</b>	<b>13,28</b>	<b>82.473,48</b>	<b>14,45</b>	<b>93.291,64</b>	<b>15,22</b>	<b>77.763,78</b>	<b>13,47</b>	<b>80.015,96</b>	<b>12,30</b>	<b>91.831,38</b>	<b>15,21</b>	<b>85.272,06</b>	<b>10,15</b>	<b>853.319,98</b>	<b>71.110,00</b>	<b>12,05</b>
Mão Obra e Encargos	35.017,45	7,36	34.932,50	6,67	34.646,35	5,90	49.701,36	9,29	42.258,07	7,12	56.417,61	11,09	64.989,82	11,38	68.913,16	11,24	59.805,96	10,36	64.532,79	9,92	66.054,96	10,94	65.014,76	7,74	642.284,79	<b>53.523,73</b>	9,07
Água	85,72	0,02	95,23	0,02	95,23	0,02	85,72	0,02	111,08	0,02	101,57	0,02	126,93	0,02	101,57	0,02	114,25	0,02	133,27	0,02	133,27	0,02	107,91	0,01	1.291,75	<b>107,65</b>	0,02
Combustíveis e Lubrificantes	1.796,02	0,38	1.951,23	0,37	2.235,96	0,38	173,65	0,03	4.199,28	0,71	250,01	0,05	2.330,32	0,41	2.635,87	0,43	4.091,89	0,71	903,82	0,14	2.509,96	0,42	2.349,68	0,28	25.427,69	<b>2.118,97</b>	0,36
Depreciação	3.815,03	0,80	3.819,55	0,73	3.826,61	0,65	3.826,08	0,72	1.912,86	0,32	1.913,22	0,38	3.939,97	0,69	4.060,93	0,66	4.067,38	0,70	4.067,38	0,63	6.550,04	1,08	6.544,69	0,78	48.343,74	<b>4.028,65</b>	0,68
Energia Elétrica	6.465,50	1,36	5.931,00	1,13	5.930,00	1,01	6.756,00	1,26	4.216,00	0,71	4.538,00	0,89	3.777,50	0,66	4.430,00	0,72	4.719,50	0,82	4.888,50	0,75	5.605,00	0,93	5.704,00	0,68	62.961,00	<b>5.246,75</b>	0,89
Fretes e Carretos	-	-	-	-	-	-	-	54,65	0,01	1.350,00	0,27	1.800,00	0,32	2.950,00	0,48	1.800,00	0,31	2.568,72	0,39	6.865,75	1,14	-	-	17.389,12	<b>1.449,09</b>	0,25	
Lanches e Almoços	17,00	0,00	94,00	0,02	-	-	-	-	-	-	6,50	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120,00	0,01	237,50	<b>19,79</b>	0,00	
Manutenção de Móveis	42,00	0,01	52,50	0,01	-	-	-	-	-	1.184,95	0,23	3.483,48	0,61	2.142,00	0,35	490,40	0,08	46,40	0,01	1.665,00	0,28	-	-	9.106,73	<b>758,89</b>	0,13	
Manutenção Prédio	-	-	-	-	-	-	744,77	0,14	58,48	0,01	-	-	-	-	270,00	0,04	45,00	0,01	-	-	-	-	-	-	1.118,25	<b>93,19</b>	0,02
Manutenção Máquinas	81,00	0,02	-	-	178,70	0,03	3.477,74	0,65	4.007,98	0,68	65,00	0,01	80,00	0,01	-	-	323,00	0,06	-	-	-	-	270,39	0,03	8.483,81	<b>706,98</b>	0,12
Manutenção de Processamento de dados	2.933,00	0,62	-	-	976,00	0,17	606,00	0,11	786,00	0,13	-	-	135,00	0,02	5.930,00	0,97	541,00	0,09	650,00	0,10	664,00	0,11	3.399,31	0,40	16.620,31	<b>1.385,03</b>	0,23
Outras Despesas	882,35	0,19	958,64	0,18	1.748,24	0,30	1.780,81	0,33	1.743,79	0,29	1.744,19	0,34	1.803,96	0,32	1.858,11	0,30	1.765,40	0,31	2.225,08	0,34	1.783,40	0,30	1.761,32	0,21	20.055,29	<b>1.671,27</b>	0,28

<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>5.328,96</b>	<b>1,12</b>	<b>5.094,53</b>	<b>0,97</b>	<b>6.210,51</b>	<b>1,06</b>	<b>4.009,57</b>	<b>0,75</b>	<b>5.759,77</b>	<b>0,97</b>	<b>5.430,11</b>	<b>1,07</b>	<b>8.014,08</b>	<b>1,40</b>	<b>5.169,27</b>	<b>0,84</b>	<b>3.245,92</b>	<b>0,56</b>	<b>5.512,05</b>	<b>0,85</b>	<b>6.205,93</b>	<b>1,03</b>	<b>4.942,85</b>	<b>0,59</b>	<b>64.923,55</b>	<b>5.410,30</b>	<b>0,92</b>
Contribuição Sindical	-	-	-	-	-	-	496,59	0,09	-	-	-	-	-	-	905,09	0,15	-	-	-	-	-	-	965,93	0,12	2.367,61	<b>197,30</b>	0,03
Manutenção de Veículos	1.433,02	0,30	1.919,75	0,37	2.123,10	0,36	-	-	419,50	0,07	2.632,75	0,52	4.188,53	0,73	1.931,00	0,31	1.305,33	0,23	2.232,13	0,34	3.914,35	0,65	125,00	0,01	22.224,46	<b>1.852,04</b>	0,31
Material de Expediente	807,50	0,17	289,50	0,06	1.392,00	0,24	1.080,00	0,20	3.174,85	0,53	45,60	0,01	1.654,00	0,29	360,00	0,06	238,75	0,04	492,10	0,08	6,17	0,00	865,30	0,10	10.405,77	<b>867,15</b>	0,15
Outras despesas	62,00	0,01	-	-	130,00	0,02	-	-	100,78	0,02	46,00	0,01	4,00	0,00	146,00	0,02	25,00	0,00	90,00	0,01	28,00	0,00	78,30	0,01	710,08	<b>59,17</b>	0,01
Prêmios de Seguros	738,26	0,16	48,73	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	48,78	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	835,77	<b>69,65</b>	0,01
Telefone e Fax	1.798,05	0,38	2.290,42	0,44	1.783,70	0,30	1.836,74	0,34	1.549,25	0,26	1.234,98	0,24	919,04	0,16	1.032,09	0,17	1.063,25	0,18	1.338,16	0,21	1.547,54	0,26	1.649,07	0,20	18.042,29	<b>1.503,52</b>	0,25
Despesas ACATS	84,48	0,02	84,48	0,02	42,24	0,01	42,24	0,01	42,24	0,01	42,24	0,01	42,24	0,01	-	-	42,24	0,01	45,26	0,01	-	-	90,52	0,01	558,18	<b>46,52</b>	0,01

Anúncios e Propaganda/Viagens	52,50	0,01	40,00	0,01	-	121,50	0,02	85,00	0,01	553,75	0,11	-	-	-	500,00	0,08	-	-	650,00	0,08	2.002,75	<b>166,90</b>	0,03				
Outras Desp. Vendas / Cheque s/ fundo	237,98	0,05	357,68	0,07	259,10	0,04	256,10	0,05	354,45	0,06	254,11	0,05	1.012,72	0,18	253,34	0,04	251,28	0,04	389,23	0,06	34,55	0,01	48,06	0,01	3.708,60	<b>309,05</b>	0,05
Brindes e Doações	-	-	-	-	-	-	-	-	33,30	0,01	100,00	0,02	50,00	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	183,30	<b>15,28</b>	0,00		
Despesas Bancárias / Cartão Crédito	0,87	0,00	-	-	471,67	0,08	173,39	0,03	-	-	520,19	0,10	-	-	528,78	0,09	319,97	0,06	367,92	0,06	524,20	0,09	349,00	0,04	3.255,99	<b>271,33</b>	0,05
Juros Passivos	114,30	0,02	63,97	0,01	8,70	0,00	3,01	0,00	0,40	0,00	0,49	0,00	94,77	0,02	12,97	0,00	0,10	0,00	57,25	0,01	151,12	0,03	121,67	0,01	628,75	<b>52,40</b>	0,01
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>11.464,16</b>	<b>2,41</b>	<b>20.584,61</b>	<b>3,93</b>	<b>19.662,50</b>	<b>3,35</b>	<b>3.294,01</b>	<b>0,62</b>	<b>29.422,83</b>	<b>4,96</b>	<b>6.558,53</b>	<b>1,29</b>	<b>(1.680,28)</b>	<b>(0,29)</b>	<b>(14.478,61)</b>	<b>(2,36)</b>	<b>(5.229,26)</b>	<b>(0,91)</b>	<b>(2.275,01)</b>	<b>(0,35)</b>	<b>(21.170,41)</b>	<b>(3,51)</b>	<b>15.989,55</b>	<b>1,90</b>	<b>62.142,61</b>	<b>5.178,55</b>	<b>0,88</b>
<b>PTO EQUILÍBRIO</b>	<b>395.736,00</b>		<b>376.849,43</b>		<b>434.461,04</b>		<b>511.284,66</b>		<b>408.762,19</b>		<b>466.760,59</b>		<b>581.667,01</b>		<b>718.749,74</b>		<b>616.991,59</b>		<b>668.366,99</b>		<b>770.051,86</b>		<b>713.358,34</b>		<b>1.123,94</b>	<b>552.546,73</b>	