

GESTÃO DE CUSTOS EM PEQUENO COMÉRCIO VAREJISTA DE FRUTAS E VERDURAS

MANAGEMENT OF COSTS IN SMALL TRADE RETAILER OF FRUITS AND VEGETABLES

Resumo

O artigo objetivou identificar os benefícios inerentes à Análise CVL (Custo/volume/lucro) em uma pequena empresa varejista que comercializa frutas, verduras e legumes (quitanda). Foi empregada metodologia classificável como descritiva, qualitativa e estudo de caso. Os resultados decorrentes comprovam a viabilidade de implementar a Análise CVL nesse tipo e porte de empresa, o que proporcionou informações gerenciais relevantes acerca dos segmentos mais lucrativos (produtos e grupos de produtos), do nível de faturamento a ser atingido para haver equilíbrio entre vendas, custos e despesas (ponto de equilíbrio operacional), da margem de segurança em unidades físicas e em valor monetário (R\$) e, ainda, permitiu a apuração do resultado mensal da empresa varejista em lume. Assim, como contribuição principal da pesquisa considera-se que esta se fundamenta na evidência de que os conceitos da Análise CVL podem ser adaptados ao contexto desse ramo de atividade, mesmo em entidades de pequeno porte. Com isso, contribui para que outros varejistas possam cogitar a possibilidade de empregar essa ferramenta no âmbito das pequenas empresas que dirigem.

Palavras-chave: análise de custo; análise de lucro; quitanda; estudo de caso

Abstract

The article aimed to identify the benefits inherent to the CVP Analysis in a small retailer that sells fruits, vegetables and vegetables (grocery store). Methodology was classified as descriptive, qualitative and case study. The resulting results prove the feasibility of implementing the CVP Analysis in this type and size of company, which provided relevant managerial information about the most profitable segments (products and product groups), the level of billing to be reached in order to have a balance between sales, costs and expenses (operational break-even point), safety margin in physical units and monetary value (R\$), and also allowed the calculation of the monthly result of the retail company in fire. Thus, as the main contribution of the research, it is considered that this is based on the evidence that the concepts of CVP Analysis can be adapted to the context of this branch of activity, even in small entities. In this way, it helps other retailers to consider the possibility of using this tool within the small companies they run.

Keywords: cost/volume; profit analysis; greengrocer; case study.

www.dep.uem.br/revistapis

Maria Isabel Porfírio Soares
isabel-prs@hotmail.com
Universidade do Sul de Santa
Catarina

Rodney Wernke
rodneywernke1@hotmail.com
Universidade do Sul de Santa
Catarina

Ivanir Rufatto
rufatto@unisep.edu.br
União de Ensino do Sudoeste
do Paraná

Ivone Junges
ivone.junges@unisul.br
Universidade do Sul de Santa
Catarina

Data do envio: 14/03/2019
Data da aprovação: 24/11/2019
Data da publicação: 19/12/2019

Universidade Estadual de Maringá
Engenharia de Produção
v.06, n.01 : p.073-083, 2019



1. Introdução

Por atuar essencialmente com bens de consumo de primeira necessidade e ter concorrência bastante acirrada, o setor varejista tende a operar com margens de lucro reduzidas. Assim, para que esses empreendimentos consigam se manter competitivos no mercado é salutar que seus administradores utilizem adequadamente um sistema de gestão de custos tecnicamente bem estruturado.

Entre os diferentes instrumentos de controle gerencial que podem fundamentar tal sistema, merece destaque a Análise Custo/Volume/Lucro (também conhecida como Análise CVL), pois este é um modelo que possibilita prever o impacto no lucro do período (ou no resultado projetado) de alterações nas quantidades vendidas, nos preços de venda praticados (descontos ou majorações) e nos valores de custos e despesas fixos e variáveis (SOUZA et al., 2011; D'AMATO et al., 2012; FONSECA, 2012; SANTOS; MARION; KETTLE, 2014).

Porém, a maioria das publicações que abordam essa forma de análise discorrem sobre aplicações em empresas industriais e poucos textos voltam-se para os aspectos relacionados exclusivamente ao ambiente varejista (WERNKE, 2010) e, especialmente, à realidade dos pequenos empreendimentos deste ramo de atividade. Desse modo, a escassez de literatura a respeito pode acarretar incertezas quanto à adaptabilidade da Análise CVL a esse tipo/porte de empresa, bem como ocasionar dúvidas quanto às vantagens associáveis a sua implementação em pequenas empresas varejistas.

Com base nessas incertezas é que foi elaborada a pergunta que se pretende responder nesta pesquisa: quais os benefícios da aplicação da Análise CVL no contexto de uma quitanda de pequeno porte? Para tanto, foi estabelecido como objetivo de estudo identificar os benefícios informativos inerentes à Análise CVL nesse tipo e porte de empresa.

Estudos como esse se justificam por, ao menos, dois motivos. O primeiro é pela importância econômica das pequenas empresas varejistas no país, especialmente em razão de serem grandes geradores de empregos e renda. A segunda razão se prende ao aspecto de que as publicações de contabilidade gerencial deveriam trazer contribuições com ênfase prática (OYADOMARI et al., 2013; LUKKA, 2010; BALDVINSDOTTIR; MITCHELL; NØRREKLIT, 2010), como pretendido nesta pesquisa. Assim, tende a contribuir para que os gerentes desses estabelecimentos utilizem instrumentos dissecados na literatura para gestão de custos com a intenção de obter informações importantes para decisões do cotidiano operacional.

2. Revisão da literatura

Para elaborar a planilha de custos proposta para o contexto da empresa pesquisada foram utilizados os conceitos vinculados à Análise Custo/Volume/Lucro, que abrange o controle de um conjunto de variáveis que oferece uma visão ampla dos resultados e evidencia como cada um desses fatores impacta na rentabilidade das empresas (COLPO et al., 2015).

Por sua vez, Wernke, Faccenda e Junges (2018) aduzem que este artefato de contabilidade gerencial tem esse nome na medida em que abrange a relação que se estabelece entre o volume de produção (quantidade produzida ou vendida), o custo total dessa produção e o lucro respectivo. De modo semelhante, Bornia (2009) menciona que a Análise de CVL determina a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos.

Ainda, a Análise CVL pode fornecer relevantes informações quanto aos impactos causados por alterações dos custos de produção, dos preços de comercialização e dos volumes produzidos na rentabilidade do investimento realizado pelos gestores (SANTOS; MARION; KETTLE, 2014). Contudo, Lima et al. (2018) salientam que a

Análise CVL, por ser determinística, apresenta limitações pois assume uma série de suposições que não ocorrem na maioria das empresas, como a igualdade entre o volume de produção e o de faturamento no mesmo período.

Quanto aos seus integrantes, Pomi (2014) assevera que a Análise CVL é formada pelos conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança (além da alavancagem operacional, não abordada nesta pesquisa). Mas, em virtude da restrição de espaço no texto para adequar às exigências do evento, optou-se por não discorrer a respeito desses instrumentos gerenciais de forma detalhada.

3. Metodologia

Quanto aos aspectos metodológicos, em relação à tipologia quanto aos objetivos este estudo pode ser classificado como descritivo, pois Andrade (2002) destaca que essa modalidade se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador.

Pelo aspecto dos procedimentos adotados, por concentrar-se em uma só loja e suas conclusões limitarem-se ao contexto desse objeto de pesquisa, caracteriza-se como um estudo de caso, que Yin (2005, p. 32) qualifica como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No que concerne à forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser classificada como “qualitativa”, que é como Richardson (1999, p. 80) denomina os estudos que “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A pesquisa foi realizada em um pequeno comércio varejista de legumes, frutas e verduras (também conhecido como quitanda) sediado no município de Tubarão (SC) e que contava com quatro funcionários à época da pesquisa (julho de 2018). A escolha por essa empresa levou em conta o critério de facilidade de acesso aos dados necessários, visto que o proprietário franqueou todas as informações solicitadas pelos autores.

Para obter os dados utilizados nesse estudo foi empregada inicialmente a técnica de entrevistas informais (não estruturadas) com o gestor do empreendimento, visando conhecer a situação vigente no que tange aos controles internos adotados. As perguntas feitas se relacionavam principalmente com os procedimentos rotineiros utilizados quanto aos produtos comercializados; prazos de estocagem, de recebimentos e de pagamentos; volume comercializado de mercadorias e respectivos custos de compra; forma de tributação e gastos fixos mensais.

As respostas obtidas foram suficientes para conhecer o contexto da organização e a profundidade dos controles internos mantidos. Em seguida, iniciou-se a coleta dos dados necessários sobre execução do trabalho em documentos obtidos nos poucos controles internos existentes e no escritório de contabilidade (empresa terceirizada), além de estimativas realizadas pelo gestor da quitanda.

4. Apresentação e análise dos resultados

Quanto ao aspecto da gestão de custos e preços, o proprietário informou que utilizava um software de controle interno que era utilizado para efetuar o faturamento fiscal das vendas. No que tange ao desempenho dos segmentos de mercado (produtos e grupos de mercadorias), a gerência avaliava os produtos no sentido de priorizar aqueles que propiciassem o maior valor total de vendas a cada mês.

Além disso, quanto ao resultado mensal da empresa e à lucratividade dos grupos de

mercadorias comercializadas, o administrador citou que não dispunha de informações confiáveis sobre esses aspectos e apenas fazia estimativas a respeito. Então, por considerar importante dispor dessas informações acerca do resultado do empreendimento, permitiu que os autores testassem a adequação dos conceitos da Análise CVL nesse contexto por meio de uma planilha elaborada no aplicativo

Excel, conforme os passos descritos nas próximas seções.

4.1. Margem de contribuição unitária e total

O levantamento de dados realizado permitiu determinar a margem de contribuição dos produtos comercializados pela empresa no período de pesquisa, conforme evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Margem de Contribuição Unitária e Total

Grupo	Descrição	Quantid. Vendida	Valor da Venda (R\$)	Simplex da Venda (R\$)	Custo total de Compra (R\$)	Marg. Contr. Total (R\$)	Marg. Contr. Unit. (R\$)	Marg. Contr. (em %)
Frutas	Banana branca	1.370,82	3.233,42	274,84	2.056,23	902,35	0,658	27,91%
Frutas	Tomate	754,83	2.801,10	238,09	981,28	1.581,73	2,095	56,47%
Legumes	Cebola	596,84	2.739,37	232,85	1.193,68	1.312,84	2,200	47,93%
Legumes	Batata branca lavada	657,37	1.793,21	152,42	854,58	786,21	1,196	43,84%
Frutas	Laranja pera	893,42	1.602,59	136,22	866,62	599,75	0,671	37,42%
Frutas	Morango	285,00	1.599,75	135,98	1.140,00	323,77	1,136	20,24%
Frutas	Maçã Fuji	403,90	1.481,07	125,89	1.300,56	54,62	0,135	3,69%
Frutas	Laranja Ponkan	1.003,31	1.353,55	115,05	852,81	385,68	0,384	28,49%
Legumes	Cenoura	516,57	1.335,25	113,50	671,54	550,21	1,065	41,21%
Frutas	Tomate médio	371,17	1.328,10	112,89	408,29	806,92	2,174	60,76%
Outros								
Total		16.172,34	45.082,73	3.832,03	25.267,48	15.983,21	-	35,45%

Fonte: elaborada pelos autores.

Nesse sentido, para conhecer a margem de contribuição foram levantadas informações sobre os seguintes aspectos:

- 1) Quantidade vendida: este dado representa os volumes vendidos (quilos, unidades etc.) das mercadorias comercializadas no mês do estudo.
- 2) Valor da venda (R\$): refere-se ao valor monetário total vendido de cada mercadoria no período abrangido.
- 3) Simplex da venda (R\$): o valor respectivo evidencia a tributação incidente sobre as vendas (SIMPLES-Nacional), segundo informação da assessoria contábil da empresa.
- 4) Custo total de compra (R\$): esse valor é calculado pela multiplicação do valor do custo unitário de compra da mercadoria pela quantidade vendida no mês e equivale, em linguagem contábil, ao custo da mercadoria vendida.
- 5) Margem de Contribuição Total (R\$): o cálculo respectivo envolve a dedução dos valores do “Simplex da venda (R\$)” e do “Custo total de compra (R\$)” do “Valor da venda (R\$)”.
- 6) Margem de Contribuição Unitária (R\$): esta pode ser determinada pela divisão do valor da margem de contribuição pela quantidade vendida do produto. Esse resultado demonstra quanto (em R\$) uma unidade vendida gera de lucro em cada mercadoria.
- 7) Margem de Contribuição percentual (%): revela o percentual de lucratividade conseguido por mercadoria vendida e pode ser calculado pela divisão da “margem de contribuição total (R\$)” pelo valor da “venda total do mês (R\$)”.

Então, se considerado o mix de mercadorias vendidas, concluiu-se que a empresa conseguiu R\$ 15.983,21 de margem de

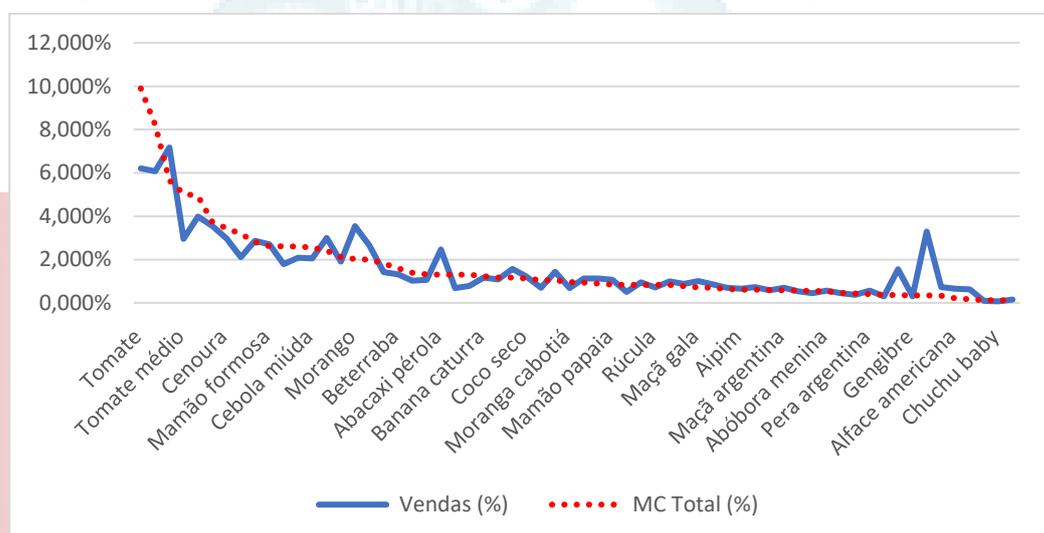
contribuição total com a venda de R\$ 45.082,73 no mês abrangido, o que equivale à margem de contribuição percentual média de 35,54%.

Porém, embora existam três possibilidades de avaliar o desempenho das mercadorias (margem de contribuição total, unitária em valor e unitária em percentual), o correto para selecionar a mercadoria mais lucrativa é considerar a margem de contribuição total em valor (R\$), tendo em vista que esta revela o valor total do lucro proporcionado pela quantidade vendida no mês (WERNKE, 2010;

GUERREIRO, 2011). Portanto, o melhor produto no mês do estudo foi o “Tomate”, pois este proporcionou a maior margem de contribuição total de R\$ 1.581,73 com os 754,83 quilos vendidos no período, mesmo que esta mercadoria tenha proporcionado margem de contribuição unitária de R\$ 2,095 (que equivale a 56,468% do preço de venda respectivo).

Outra possibilidade de análise consiste em comparar o desempenho das mercadorias nos critérios de vendas e margem de contribuição total, conforme consta da Figura 1.

Figura 1 – Comparação entre Vendas e Margem de Contribuição (em percentual do total)



Fonte: elaborada pelos autores.

Por esse tipo de comparativo se percebe que um produto pode ser bastante representativo nas vendas, mas não ter desempenho semelhante em termos da margem de contribuição total. Ou seja, há mercadorias que têm participação percentual na margem de contribuição total da empresa bem maior que o respectivo percentual no faturamento do período.

Por exemplo: a mercadoria “Tomate” respondeu por 9,896% da margem de contribuição total do mês, mas representou somente 6,213% do faturamento mensal. Por outro lado, há mercadorias que são mais representativas nas vendas do que na margem de contribuição, como é o caso da “Maçã

Fuji”, que respondeu por 3,285% das vendas mensais, mas trouxe somente 0,342% da margem de contribuição total do mês. Portanto, cabe ressaltar que quanto melhor o desempenho no âmbito da margem de contribuição total, melhor pode ser considerada a mercadoria, especialmente pela sua capacidade de geração de recursos para o caixa no período.

Outro ângulo de análise que pode ser utilizado diz respeito à avaliação da performance dos grupos de mercadorias com os quais a empresa trabalha. Nesse rumo, a Tabela 2 traz o cenário apurado nesta pesquisa acerca dos três segmentos comercializados.

Tabela 2 - Desempenho dos grupos de mercadorias

Grupo	Vendas R\$	% da Venda	MC Total	% da MC Total
Frutas	27.219,50	60,38%	9.022,30	56,45%
Legumes	13.552,08	30,06%	5.674,92	35,51%
Verduras	4.311,15	9,56%	1.286,00	8,05%
Total	45.082,73	100,00%	15.983,21	100,00%

Fonte: elaborada pelos autores.

Pelo exposto na Tabela 2 se pode concluir que a ordem decrescente de lucratividade proporcionada pelos grupos de mercadorias no mês da pesquisa é a seguinte:

- Grupo Frutas: proporcionou R\$ 9.022,30 de margem de contribuição total, o que representa 56,45% do valor obtido no mês pelos três grupos. No caso das vendas, este segmento participou com 60,38% do faturamento mensal.
- Grupo Legumes: este grupo trouxe R\$ 5.674,92 de margem de contribuição total, o que significa 35,51% de participação no valor total do período (mas, a participação percentual nas vendas do mês foi de 30,06%).
- Grupo Verduras: este foi o grupo menos lucrativo, pois gerou somente R\$ 1.286,21 de margem de contribuição total (8,05% do montante do mês), mesmo com 9,56% do faturamento do período.

4.2 Viabilidade do cálculo do ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio requer que seja considerado o valor dos gastos fixos mensais (custos e despesas não proporcionais ao faturamento mensal), a margem de contribuição total das mercadorias e os respectivos volumes (unidades) vendidos no período. No caso dos gastos fixos, na Tabela 3 estão listados os valores oriundos do levantamento efetuado em relação ao mês em tela, de forma resumida.

Depois de conhecidos os gastos fixos, passou-se à determinação do ponto de equilíbrio. Nessa direção, foram percorridas as três etapas descritas a seguir.

Tabela 3 - Gastos fixos mensais (resumo)

Itens	Valor R\$	% do total
Salários/encargos dos funcionários	8.803,77	43,64%
Salários/encargos dos administradores	4.382,16	21,72%
Combustíveis/lubrificantes	1.028,44	5,10%
Empréstimo bancário	974,04	4,83%
Aquisição de veículos	678,86	3,36%
Propaganda	643,43	3,19%
Energia elétrica	435,78	2,16%
Honorários de terceiros	392,93	1,95%
Embalagens	369,15	1,83%
Manutenção dos veículos	358,17	1,78%
Outros	2.108,44	10,45%
Total	20.175,17	100,00%

Fonte: elaborada pelos autores.

A primeira fase do cálculo envolve os valores de margem de contribuição total, gastos fixos mensais e quantidade vendida (em unidades) no mês, que são as variáveis da equação do ponto de equilíbrio mix em unidades (WERNKE, 2010). Nesse rumo, a Tabela 4 evidencia o cálculo do ponto de equilíbrio citado para o contexto desta pesquisa.

Tabela 4 - Cálculo do Ponto de equilíbrio - Etapa 1

Itens	Valores
1) Gastos fixos mensais (R\$)	20.175,17
2) Margem de contribuição total (R\$)	15.983,21
3) Quantidade vendida (unidades)	16.172,34
$4=1/[2/3]$ Ponto de equilíbrio (unidades)	20.413,90

Fonte: elaborada pelos autores.

Como o volume vendido (16.172,34 unidades) é menor que o ponto de equilíbrio calculado de (20.413,90 unidades), concluiu-se que a empresa não conseguiu vender quantidade de produtos suficiente para obter lucro no mês. Como esse valor refere-se à totalidade das mercadorias e estas têm margens de contribuição diferentes, é necessário individualizar esse total para conhecer o ponto de equilíbrio de cada produto, como evidenciado na Tabela 5.

Tabela 5 – Cálculo do Ponto de equilíbrio - Etapa 2

Descrição	Quantidade Vendida	% do Total	Pto. Equil. Unidades	Preço de Venda Unit. R\$	Pto. Equil. em Valor R\$
Banana branca	1.370,82	8,48%	1.730,35	2,36	4.081,46
Tomate	754,83	4,67%	952,80	3,71	3.535,75
Cebola	596,84	3,69%	753,37	4,59	3.457,83
Batata branca lavada	657,37	4,06%	829,78	2,73	2.263,52
Laranja pera	893,42	5,52%	1.127,74	1,79	2.022,91
Morango	285,00	1,76%	359,75	5,61	2.019,32
Maçã Fuji	403,90	2,50%	509,83	3,67	1.869,51
Laranja Ponkan	1.003,31	6,20%	1.266,45	1,35	1.708,55
Cenoura	516,57	3,19%	652,05	2,58	1.685,45
Tomate médio	371,17	2,30%	468,52	3,58	1.676,42
Outros	-	-	-	-	-
Total	16.172,34	100,00%	20.413,90	-	56.906,69

Fonte: elaborada pelos autores.

Na terceira coluna da Tabela 5 consta o percentual do volume físico total vendido de cada mercadoria no mês, que foi utilizado para calcular o quanto cabe ao item na quantidade total calculada como ponto de equilíbrio (fase anterior). Por exemplo: no caso do “Tomate médio” foram comercializados 371,17 quilos, o que equivale a 2,30% das 16.172,34 unidades vendidas no mês. Esse percentual de 2,30% foi multiplicado por 20.413,90 (ponto de equilíbrio em unidades) para chegar ao resultado de 468,52 quilos, que é a respectiva parcela que lhe cabe do ponto de equilíbrio total calculado.

Conhecido o ponto de equilíbrio em unidades de cada mercadoria, se pode determinar o

ponto de equilíbrio em valor monetário (R\$). Para essa finalidade basta multiplicar o ponto de equilíbrio em unidades pelo respectivo preço de venda unitário (R\$). No caso do “Tomate médio” bastou multiplicar R\$ 3,58 por 468,52 quilos para chegar à cifra de R\$ 1.676,42 como ponto de equilíbrio em valor monetário.

Para comprovar a exatidão do cálculo do ponto de equilíbrio pode ser utilizada uma terceira etapa, que consiste em multiplicar o ponto de equilíbrio em unidades de cada mercadoria pela respectiva margem de contribuição unitária, o que acarreta a margem de contribuição total no ponto de equilíbrio, conforme expresso na Tabela 6.

Tabela 6 - Comprovação do Ponto de Equilíbrio - Etapa 3

Grupo	Descrição	Pto. Equil. Unidades	Marg. Contr. Unit. (R\$)	Marg. Contr. Total no PE (R\$)
Frutas	Banana branca	1.730,35	0,658	1.139,01
Frutas	Tomate	952,80	2,095	1.996,57
Legumes	Cebola	753,37	2,200	1.657,17
Legumes	Batata branca lavada	829,78	1,196	992,41
Frutas	Laranja pera	1.127,74	0,671	757,05
Frutas	Morango	359,75	1,136	408,69
Frutas	Maçã Fuji	509,83	0,135	68,95
Frutas	Laranja Ponkan	1.266,45	0,384	486,84
Legumes	Cenoura	652,05	1,065	694,52
Frutas	Tomate médio	468,52	2,174	1.018,56
	Outros	-	-	-
Margem de contribuição total no Ponto de Equilíbrio (R\$)				20.175,17
(-) Gastos fixos mensais (R\$)				20.175,17
(=) Resultado no Ponto de Equilíbrio (R\$)				-

Fonte: elaborada pelos autores.

Como visto na antepenúltima linha da Tabela 6, a margem de contribuição total no volume considerado como ponto de equilíbrio chegou a R\$ 20.175,17. O referido valor se iguala aos custos e despesas fixos do mês, implicando em resultado igual a zero. Isso comprova que os volumes considerados no ponto de equilíbrio são suficientes para que o resultado seja nulo (não haja lucro e nem prejuízo).

4.3 Margem de segurança

A margem de segurança descreve o montante que o faturamento pode cair sem que a empresa passe a operar com prejuízo. Então, para conhecer a realidade da empresa a respeito foi calculada a margem de segurança em unidades e em valor monetário (R\$), conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7 - Margem de Segurança (unidades e valor R\$)

Grupo	Descrição	Quantid. Vendida	Pto Equil. Unidades	Margem de Seg. Unid.	Preço de Venda Unit. R\$	Margem de Seg. R\$
Frutas	Banana branca	1.370,82	1.730,35	- 359,53	2,36	- 848,04
Frutas	Tomate	754,83	952,80	- 197,97	3,71	- 734,65
Legumes	Cebola	596,84	753,37	- 156,53	4,59	- 718,46
Legumes	Batata branca lavada	657,37	829,78	- 172,41	2,73	- 470,31
Frutas	Laranja pera	893,42	1.127,74	- 234,32	1,79	- 420,32
Frutas	Morango	285,00	359,75	- 74,75	5,61	- 419,57
Frutas	Maçã Fuji	403,90	509,83	- 105,93	3,67	- 388,44
Frutas	Laranja Ponkan	1.003,31	1.266,45	- 263,14	1,35	- 355,00
Legumes	Cenoura	516,57	652,05	- 135,48	2,58	- 350,20
Frutas	Tomate médio	371,17	468,52	- 97,35	3,58	- 348,32
	Outros	-	-	-	-	-
Total		16.172,34	20.413,90	- 4.241,56	-	- 11.823,96

Fonte: elaborada pelos autores.

Como a empresa vendeu 16.172,34 unidades no mês e o ponto de equilíbrio calculado chegou a 20.413,90 unidades, concluiu-se que a margem de segurança foi negativa (-4.241,56 unidades). Ou seja, a empresa comercializou uma quantidade de produtos inferior ao que seria necessário para atingir resultado nulo.

Ao conhecer-se a margem de segurança em unidades por mercadoria, basta multiplicar pelo preço de venda unitário para chegar à margem de segurança em valor. No caso em tela, a margem de segurança total foi de R\$ - 11.823,96 e significa que faltou esse valor de

faturamento para que a empresa tivesse resultado nulo (ou igual ao ponto de equilíbrio).

4.4 Demonstrativo do resultado gerencial

Os dados disponíveis também permitiram apurar o resultado do mês, pois os valores das vendas, da tributação incidente sobre o faturamento, do custo das mercadorias vendidas e dos gastos fixos já haviam sido determinados nas seções anteriores. Nessa direção, a Tabela 8 evidencia o demonstrativo gerencial sobre o resultado mensal no contexto pesquisado.

Tabela 8 - Demonstração do Resultado Mensal

Itens	Valor R\$	% do Total
(+) Vendas do período	45.082,73	100,00%
(-) Imposto Simples-nacional incidente na venda	- 3.832,03	-8,50%
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	- 25.267,48	-56,05%
(=) Margem de contribuição	15.983,21	35,45%
(-) Gastos fixos mensais	- 20.175,17	-44,75%
(=) Resultado (lucro/prejuízo)	- 4.191,96	-9,30%

Fonte: elaborada pelos autores.

Na Tabela 8 consta que houve prejuízo de R\$ - 4.191,96 no mês em lume. Para chegar a esse resultado, do faturamento mensal de R\$ 45.082,73 foram descontados os valores do “Imposto Simples incidente na venda” (R\$ 3.832,03) e do “Custo das Mercadorias Vendidas” (R\$ 25.267,48) para apurar a “Margem de Contribuição” do mês (R\$ 15.983,21). Desse valor, foram descontados R\$ 20.175,17 relativos aos gastos fixos mensais para chegar ao resultado de R\$ - 4.191,96 (prejuízo).

Essa forma de avaliação pode ser complementada pela análise vertical, conforme exposto na terceira coluna da Tabela 8, onde se constata que a margem de contribuição representou 35,45% das vendas e os gastos fixos equivaleram a 44,75% do faturamento. Com isso, o resultado do mês foi de -9,30% em relação às vendas do período, o que corrobora as conclusões a respeito comentadas nas seções precedentes acerca do ponto de equilíbrio e da margem de segurança.

4.5 Benefícios informativos proporcionados

As seções precedentes evidenciaram um conjunto de informações gerenciais relevantes para auxiliar os gestores da pequena empresa varejista abrangida. Nesse rumo, podem ser elencados como benefícios propiciados os seguintes aspectos:

- Conhecimento da lucratividade das mercadorias: como demonstrado na Tabela 1, a planilha elaborada proporcionou a mensuração da margem de contribuição unitária em valor (R\$) e em percentual do preço de venda (R\$), bem como a margem de contribuição total gerada pelos produtos vendidos no mês.
- Identificação dos grupos de mercadorias mais lucrativos: a partir da margem de contribuição unitária dos produtos foi calculada a margem de contribuição total (R\$) destes, o que permitiu conhecer a lucratividade dos

três grupos de mercadorias, conforme expresso na Tabela 2.

- Ponto de equilíbrio operacional em unidades e em valor monetário (R\$): esse cálculo facultou conhecer o volume físico a ser vendido para nivelar receitas, custos e despesas e demonstrou que no mês pesquisado a empresa não faturou o suficiente para atingir resultado nulo. Idem para o caso do valor monetário, onde o faturamento mensal foi de R\$ 45.082,73 e o ponto de equilíbrio calculado chegou a R\$ 56.906,69.
- Margem de segurança em unidades e em valor monetário (R\$): ao medir o ponto de equilíbrio e compará-lo com as vendas efetivas do período, foi apurada a margem de segurança das operações, tanto em quantidades físicas quanto em valor (R\$). Por ter sido encontrado um resultado negativo nesses dois prismas, confirmou-se que a empresa não alcançou o ponto de equilíbrio operacional no mês abrangido.
- Demonstrativo gerencial do resultado do período: como apresentado na Tabela 8, os dados levantados para aplicar a Análise CVL possibilitaram também elaborar uma demonstração do resultado do mês, onde restou comprovado que os volumes comercializados acarretaram prejuízo de R\$ 4.191,96.

As cinco informações gerenciais elencadas permitem dessumir que a Análise CVL pode ser implementada nesse tipo e porte de empresa, trazendo informações importantes para a gerência do estabelecimento pesquisado.

5 Considerações finais

O objetivo da pesquisa foi identificar os benefícios inerentes à Análise CVL numa pequena empresa varejista que atua na

comercialização de frutas, verduras e legumes (quitanda).

A respeito disso os autores consideram que tal intento foi alcançado porque a planilha elaborada permitiu conhecer informações úteis para avaliar o desempenho do empreendimento, especialmente quanto à lucratividade de segmentos (mercadorias e grupos respectivos), bem como conhecer o nível de equilíbrio, a margem de segurança e, principalmente, o resultado mensal de modo tecnicamente consistente. Com isso, o gestor passou a contar com informações que anteriormente não dispunha ou apenas estimava (como é o caso do resultado mensal, que era medido com base nas entradas e saídas de caixa).

Quanto aos resultados apurados, além de comprovar que os benefícios informativos da Análise CVL são possíveis de serem obtidos nessa modalidade e porte de empresa, vale destacar que a gerência da empresa pesquisada passou a conhecer:

- a) Os segmentos que são os mais lucrativos, visto que a participação no faturamento não é um critério de avaliação adequado (pois uma mercadoria pode ter percentual maior nas vendas que na margem de contribuição total);
- b) O volume (em quantidade e valor monetário) que é suficiente para atingir o ponto de equilíbrio, que expressa o volume de vendas requerido para que o resultado seja nulo (não haja lucro e nem prejuízo).

- c) O resultado mensal que pode ser apurado gerencialmente pela dedução dos gastos fixos mensais da margem de contribuição total apurada com as mercadorias comercializadas no mês.

Além disso, no que tange à contribuição do estudo, considera-se que a principal reside no aspecto de evidenciar que os conceitos da Análise CVL podem ser adaptados ao contexto desse ramo de atividade, mesmo em entidades de pequeno porte. Com isso, pode contribuir para que outros varejistas possam cogitar a possibilidade de empregar essa ferramenta no âmbito das pequenas empresas que dirigem.

Por outro lado, como limitações da pesquisa convém elencar, ao menos, dois aspectos. O primeiro ponto diz respeito ao fato de ser um estudo de caso e ter suas conclusões circunscritas ao ambiente da pequena quitanda em tela. Portanto, generalizações a respeito devem ser evitadas, mesmo que se assuma que os procedimentos utilizados possam ser replicados em outro contexto empresarial assemelhado.

O segundo aspecto está atrelado ao fato de que os dados foram obtidos nos controles internos existentes e/ou em estimativas repassadas pelo gestor da loja. Assim, assumiu-se que os mesmos sejam representativos da realidade pesquisada, mesmo que não tivesse sido feita uma conferência/auditoria a respeito da veracidade dos dados colhidos.

Como sugestões para trabalhos futuros recomenda-se aplicar metodologia semelhante em outras empresas do mesmo segmento a fim de cotejar os resultados apurados e sanar eventuais deficiências não identificadas neste estudo.

Referências

ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BALDVINSDOTTIR, G.; MITCHELL, F.; NØRREKLIT, H. Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 2, p. 79-82, 2010.

BORNIA, A. C. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- COLPO, I.; MEDEIROS, F. S. B.; AMORIN, A. L. W.; WEISE, A. D. Análise do custo-volume-lucro auxiliando na tomada de decisão: o caso de uma microempresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.9, n.3, p.22-36, 2015.
- D'AMATO, C. L.; GALVÃO, M.; VILLAÇA, N. A. G.; JORGE, R. K.; TAVARES, Z. Curso básico de finanças: entendendo finanças de maneira prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2012.
- FONSECA, J. W. F. da. *Elaboração e análise de projetos: a viabilidade econômico-financeira*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GUERREIRO, R. *Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, J. D. de.; FERRO, W. A.; BORTOLUZZI, S. C.; SOUTHER, L. F. P.; BATISTUS, D. R. Uma proposta de ampliação na análise custo-volume-lucro por meio das análises de sensibilidade e de cenários. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 21-41, 2018.
- LUKKA, K. The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, v. 21, n. 2, p. 110-115, 2010.
- OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; ANTUNES, M. T. P.; AGUIAR, A. B. Criação de conhecimento em práticas de controle gerencial: análise dos estudos internacionais. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. São Paulo, v.6, n.1, p.4-30, 2013.
- POMI, R. L. *Manual de custos: evaluación, control, toma de decisiones y gestión*. Montevideo: Editorial Grupo Magro, 2014.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, L. A. dos; MARION, J. C.; KETTLE, W. M. Gestão estratégica de custos: um enfoque gerencial utilizando análise CVL na produção de leite da fazenda UNASP EC. *Custos e Agronegócio Online*, v.10, n.3, p.24-37, 2014.
- SOUZA, M. A.; SCHNORR, C.; FERREIRA, F. B. Análise das relações custo-volume-lucro como instrumento gerencial: um estudo multicase em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.5, n.12, p.109-134, 2011.
- WERNKE, R. *Gestão de custos no comércio varejista*. Curitiba: Juruá, 2010.
- WERNKE, R.; FACCENDA, L. dos; JUNGES, I. Gestão de custos em escola de idiomas: estudo de caso com aplicação da Análise Custo/Volume/Lucro. *ABCustos*, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 13, n. 1, p. 77-108, jan./abr. 2018.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2005.