



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIANE BORGES CORDEIRO

**APLICAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA  
DEFINIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS DE EMPRESA EM CRISE  
DE MERCADO E DE LIQUIDEZ**

Rondonópolis – MT  
2019

MARIANE BORGES CORDEIRO

**APLICAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA  
DEFINIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS DE EMPRESA EM CRISE  
DE MERCADO E DE LIQUIDEZ**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Mato Grosso, através do Departamento de Ciências Contábeis do ICHS/CUR/UFMT, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Professor Dr. Benjamim Cristobal Mardine Acuña.

**Rondonópolis – MT  
2019**

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Eu, Mariane Borges Cordeiro, aluna do Curso de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, devidamente matriculada no 5º ano sob a matrícula nº 201411605051, declaro para os devidos fins e sob as penas da lei, que o trabalho que versa sobre: **APLICAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA DEFINIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS DE EMPRESA EM CRISE DE MERCADO E DE LIQUIDEZ** é de minha autoria, estando a Universidade Federal de Mato Grosso autorizada a divulgá-lo, mantendo cópia em biblioteca, sem ônus referentes a direitos autorais, por se tratar de exigência parcial à conclusão do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Igualmente, declaro que sou responsável pelas informações contidas em meu texto e que quando utilizei passagens de escritos de outros autores fiz a devida referência conforme indicam as normas da ABNT, não me apropriando desta forma, indevidamente de ideias nem de textos de outros escritores.

---

Mariane Borges Cordeiro

Rondonópolis, 01 de abril de 2019.

MARIANE BORGES CORDEIRO

**APLICAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA DEFINIÇÃO DO MIX DE  
PRODUTOS DE EMPRESA EM CRISE DE MERCADO E DE LIQUIDEZ**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Mato Grosso, através do Curso de Ciências Contábeis, do ICHS/CUR/UFMT, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, tendo sido aprovada pela banca examinadora abaixo identificada. Data da defesa: 01/04/2019. Nota: 10,00.

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Adelina Neres de Souza Campos  
Coordenadora de Monografias

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Benjamim Cristobal Mardine Acuña  
Orientador e Presidente da Banca

---

Prof. Ms. César Schmidt Gonçalves  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Joicy Carrijo Flauzino  
Membro da Banca Examinadora

Rondonópolis – MT, 11 de abril de 2019.

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmãs pelo amor que transmitem todos os dias a mim.

A minha tia Leda Borges (*in memoriam*) por todo carinho e cuidado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter serenado meu espírito nos momentos mais difíceis da trajetória acadêmica e, especialmente, no desempenho deste trabalho.

A minha família pelo apoio e amor incondicional e por sempre acreditarem em mim. Sem eles a realização desse sonho não seria possível.

Ao meu orientador, professor Benjamim Cristobal Mardine Acuña, por ter conduzido a realização deste trabalho. Agradeço a confiança e atenção.

Aos demais professores do departamento por todo conhecimento e experiência transmitida, fundamentais para minha formação. Especialmente, aos professores e membros da banca examinadora, Flávio Linhares e Joicy Carrijo Flauzino, pelo auxílio na elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas de sala do turno matutino que fizeram parte da minha formação, e aos do noturno, por me receberem tão bem. Agradeço o companheirismo, os risos e toda a ajuda compartilhada.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Tema/Problema.....	12
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	16
1.3.1 Objetivo geral .....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Hipótese .....	16
1.5 Metodologia da Pesquisa .....	16
1.5.1 Tipologia da pesquisa.....	17
1.5.2 Unidade de análise.....	19
1.5.3 Técnicas de coleta de dados.....	21
1.5.4 Tipo de plano.....	22
1.6 Delimitação do campo de estudo .....	22
1.7 Organização Lógica da Monografia.....	23
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 Departamentalização .....	24
2.1.1 A departamentalização tradicional .....	25
2.1.1.1 Objetivo da departamentalização dos custos .....	25
2.1.1.2 O que é departamento e como se classifica.....	26
2.1.1.3 Departamento e centros de custos.....	27
2.1.1.4 Custos por produto e custos por departamento .....	27
2.1.1.5 Custos dos departamentos de serviços.....	28
2.1.1.6 A departamentalização do estoque .....	29
2.2 Custo fixo, lucro e margem de contribuição .....	29
2.2.1 Custo fixo no custeio variável.....	30
2.2.2 Conceito de margem de contribuição.....	31
2.2.2.1 Valores que integram o cálculo da margem de contribuição .....	31
2.2.2.2 Margem de contribuição e taxa de retorno .....	32
2.2.2.3 Aplicação da margem de contribuição para fins decisoriais .....	33
2.3 Relação custo/volume/lucro .....	34
2.3.1 Ponto de Equilíbrio .....	35
2.3.2 Ponto de equilíbrio e as formas de custeio.....	35
2.3.3 Margem de segurança.....	35
2.4 Fixação do preço de venda .....	36
2.4.1 Fixação do preço de venda com base em custos .....	36
2.4.2 Fixação do preço de venda com base no mercado .....	37
2.5 Custos e controle .....	38
2.5.1 Significado de controle .....	38
2.5.2 Quantificações físicas.....	39
2.5.3 Custo do sistema e seu benefício .....	39
2.5.4 Implantação gradativa .....	40
2.6 Organização familiar .....	40
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>42</b>

3.1 Descrição do ambiente da empresa pesquisada.....	42
3.2 Apresentação dos dados de 2014.....	44
3.3 Apresentação dos dados de 2015.....	48
3.4 Discussão dos resultados.....	52
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>

## RESUMO

Nos últimos anos, o país tem vivido uma instabilidade econômica e política. Essa conjuntura tem levado muitas empresas à crise empresarial, principalmente as de pequeno e médio porte. Nesse contexto, minimizar gastos e focalizar na atividade lucrativa é um desafio para organizações que trabalham com diversos segmentos comerciais. O objetivo deste trabalho foi analisar a conexão de lucratividade e participação nas vendas para priorizar a comercialização de produtos, a partir de um estudo de caso em uma empresa comercial de móveis e eletrodomésticos de pequeno porte que possui um estoque diversificado. Como principais autores no referencial teórico, foram citados Eliseu Martins e Clóvis Luís Padoveze. Os resultados encontrados demonstraram que a ferramenta da margem de contribuição ponderada auxilia a priorização na comercialização dos produtos mais rentáveis, pois une lucratividade e giro.

**Palavras-chaves:** crise de mercado – margem de contribuição – lucro – participação nas vendas

## **ABSTRACT**

In the last years, the country has experienced economic and political instability. This situation has led many companies to the business crisis, especially the small and medium size enterprises. In this context, minimize costs and focus on profitable activity is a challenge to organizations working with various trade segments. The objective of this work was to analyze the connection of profitability and participation in sales to prioritize the commercialization of products, from a case study in a small commercial company of furniture and appliances that has a diversified stock. As the main authors in the theoretical framework, have been cited Eliseu Martins and Clóvis Luís Padoveze. The results showed that the weighted contribution margin tool assists the prioritization in the commercialization of the most profitable products, because it combines profitability and turnover.

**Key words:** market crisis - contribution margin - profit - share in sales

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grupos de mercadorias analisadas .....	42
Tabela 2 – Margens de contribuição em 2014 .....	42
Tabela 3 – Posição dos grupos em 2014 com base na margem de contribuição .....	43
Tabela 4 – Margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada em 2014 .....	45
Tabela 5 – Margens de contribuição em 2015 .....	47
Tabela 6 – Posição dos grupos em 2015 com base na margem de contribuição .....	48
Tabela 7 – Margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada em 2015 .....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise da margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada por grupo no ano 2014.....	47
Gráfico 2 – Análise da margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada por grupo no ano 2015.....	51

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira tem passado por oscilações significativas. Recentemente, com a política de crescimento apoiada no consumo e não nas bases econômicas tradicionais, a população brasileira encontrou um momento como poucos. Vários itens se tornaram acessíveis devido à abundância de crédito e a falta de bases econômicas sólidas e a instabilidade política lançaram o país em mais uma crise.

Neste contexto, as organizações buscam avaliar a capacidade de enfrentar a crise e o planejamento de medidas necessárias para que não sejam forçadas a efetivar demissões ou, em muitos casos, encerrar as atividades.

Em organizações familiares de pequeno porte, a ocorrência de crise de mercado muitas vezes se agrava, pois, além desse contexto, apresentam problemas com a gestão. É importante então verificar a estrutura de custos nas organizações, revisar gastos, analisar as informações disponibilizadas pelo sistema de informática empregado, avaliar a forma em que as ferramentas de marketing estão sendo empregadas e identificar quais conflitos de gestão estão presentes no ambiente.

Nesse trabalho serão analisados dados da organização CGM, nome fictício para assegurar as informações a fim de propiciar uma análise técnica, centralizando a observação sistemática da crise organizacional na controladoria. Serão investigadas as informações disponíveis, a estruturação dos dados presentes na organização e os produtos comercializados.

Nos tópicos a seguir, serão evidenciados o problema central da pesquisa, o ponto principal do tema do estudo, sua relevância e a metodologia utilizada.

### 1.1 Tema/Problema

O grupo econômico é o conjunto de organizações onde pessoas ou instituições exercem o controle efetivo sobre ele. Do ponto de vista da forma, o Acórdão 1223754-6 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ, 2015) configura o grupo econômico sempre que pessoas jurídicas diferentes atuam sob a vontade comum, manifestada pelo controle ou administração, seja total ou parcial, dos mesmos sócios.

Em organizações familiares caracterizadas dessa forma, a administração tende a ser feita pelo fundador da mesma, geralmente coincidente com o patriarca ou o primogênito do grupo. Lima (2009, p. 84) afirma:

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empREENDEDOR que ao reconhecer uma oportunidade de mercadoria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. [...] Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.

Principalmente nas de pequeno e médio porte, a gestão tende a ser centralizada no fundador e ideias diferentes, partidas de outros membros familiares, são costumeiramente, ignoradas.

Assim, "existe por detrás do grupo econômico um poder, sem este poder o grupo não existiria" (MONTMORILLON, 1986, p. 59–60 apud GONÇALVES, 1991, p. 4). Através da posse de capital se exerce o poder e nela reside o poder de determinar e limitar as decisões administrativas, operacionais e estratégicas do grupo econômico.

No desenrolar das atividades, as estruturas organizacionais são colocadas à prova e confrontadas com suas fragilidades. Em situação de crise de mercado, as organizações enfrentam um processo complexo para adaptar-se às modificações impostas, de forma eficiente. É uma tarefa que deve envolver todos os departamentos e precisa ser executada rapidamente para alcançar êxito.

O grupo econômico demanda atenção, pois são necessárias medidas que envolvam todas as áreas interligadas, especialmente nos grupos familiares, onde a formalização não é comum. Precisam constantemente readequar as formas de conduzir as atividades internas, como a redução de custos, aumento na qualidade dos produtos e atendimento de clientes.

Para isso existem várias ferramentas, como por exemplo, a controladoria. Fietz, Costa e Beuren (2007, p. 02) descrevem a origem da controladoria a partir da "necessidade das empresas controlarem sua cadeia de valores através de estratégias e do planejamento de suas atividades, tornando as informações cada vez mais importantes para a tomada de decisão".

O planejamento é associado ao controle para proporcionar a ampliação das informações e das condições de decisão. Assim, a controladoria auxilia na tomada de decisões gerando informações através da análise e interpretação dos resultados econômicos e financeiros, e desenvolve planejamentos nas principais áreas.

Grande dificuldade reside no controle econômico, já que o financeiro é mais tangível, vinculado ao extrato bancário, enquanto o econômico demanda controles auxiliares incomuns em grupos menos formalizados.

A análise da estrutura de custos, baseada na competência dos exercícios e não no caixa, é, porém, de extrema importância para as organizações. Segundo Bodnar (1990; HOPWOOD, 1990 apud CALLADO; CALLADO, 2003, p. 4) um sistema de custos eficiente produz relatórios muito importantes para os gestores que devem indicar os custos de produção, bem como as respectivas margens de contribuição e de lucratividade que os diversos produtos vêm proporcionando.

Nesse contexto, pode ser destacada a análise da relação custo-volume-lucro. Uma técnica de análise que permite examinar as inter-relações entre diversas variáveis, tais como: receitas, custos, despesas e volume de atividades, e a influência delas em relação ao lucro (HANSEN e MOWEN, 2001).

O foco predominante desta pesquisa, baseada na observação sistemática do caso de uma organização familiar em crise, que conta com uma ampla gama de estoques, com diferentes prazos de rotação e de margem de contribuição.

A partir desses apontamentos, o objeto desse estudo é a organização CGM. Organização varejista do comércio de móveis e eletrodomésticos de pequeno/médio porte, que obteve sucesso durante sua solidificação, sucesso esse não mais presente. É caracterizada como grupo econômico, possui a matriz em uma das maiores cidades do estado de Mato Grosso e filiais em cidades menores.

Atualmente, essa organização encontra-se imersa na crise empresarial com vários problemas na gestão. Na medida em que as variáveis existentes foram modificadas, sejam elas de impacto externo ou interno passaram a requerer, sem resposta, a adoção de instrumentos gerenciais que mantivessem os negócios com eficiência.

A organização CGM apresenta uma estrutura limitada de controle de custos, sem instrumentos consistentes de monitoramento; suas decisões, como muito comum em organizações familiares, vêm sendo pautadas na experiência e na sensibilidade do fundador, sem aspectos quantitativos que indiquem quais compras proporcionarão maior lucratividade e giro.

Diante do exposto, pretende-se investigar a seguinte questão: **em um estado de aperto na liquidez, como podem os gestores de empresas comerciais diversificadas combinar os fatores lucratividade individual e participação nas vendas para a priorização de componentes preferenciais do seu *mix* de produtos?**

## 1.2 Justificativa

Com a crise de mercado, os gestores das organizações procuram cada vez mais ferramentas como auxílio às tomadas de decisões para aumentarem as chances de permanência do mercado, principalmente, para o planejamento eficiente das vendas.

A presente investigação é relevante para os gestores da organização estudada, pois, esse estudo busca a análise das informações para identificar os pontos fortes e fracos presentes e os instrumentos gerenciais que auxiliam no planejamento de vendas para ela.

Tem sua importância para a comunidade empresária local, por referenciar assuntos de interesse coletivo à classe, como custos e formação de preço, além de analisar ferramentas para auxiliar na mudança da situação de crise de mercado.

Para os acadêmicos do curso de Ciências Contábeis é importante por se tratar de uma situação comum no mercado, onde os profissionais são procurados por administradores para que possam auxiliá-los em decisões mais eficientes, mesmo com dados limitados e escassos.

Por fim, a realização desta pesquisa contribuiu para a pesquisadora como forma de colocar em prática a teoria adquirida em sala de aula, colaborando com o aprimoramento pessoal e profissional.

### 1.3 Objetivos da Pesquisa

Para a realização deste trabalho é necessário a delimitação dos propósitos da pesquisa científica. Estes serão apresentados a seguir dividindo-se em objetivo geral que discorrerá sobre a ideia central e de forma mais detalhada os objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

A ideia central deste estudo é identificar a margem de contribuição ponderada de cada segmento do estoque de uma organização em crise de mercado e liquidez, delimitando os componentes preferenciais do seu *mix* de produtos.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desse estudo são:

- Levantar a receita anual dos grupos de produtos selecionados;
- Apurar os custos e despesas variáveis dos mesmos;
- Mensurar a Margem de Contribuição Total e a Margem Média Ponderada;

### 1.4 Hipótese

A hipótese, de acordo com Marconi e Lakatos (2003) é uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação foi verificada através da pesquisa.

Logo, a hipótese é a provável resposta do problema apresentado, podendo ser confirmada ou ter uma posição diferente ao final da pesquisa.

Neste estudo, acredita-se que os gestores da organização CGM possam planejar as vendas priorizando as mercadorias a partir da lucratividade e giro, com o uso da margem de contribuição ponderada.

### 1.5 Metodologia da Pesquisa

A metodologia da pesquisa é o conjunto de técnicas que são empregadas para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa, englobando as diversas tipologias existentes.

Gil (2002, p.162) afirma:

Nesta parte descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa onde requer a apresentação de informações acerca do tipo de pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados.

Portanto, a metodologia utilizada foi descrita conforme a tipologia da pesquisa, a técnica de coleta de dados e o tipo do plano.

#### 1.5.1 Tipologia da pesquisa

A tipologia da pesquisa utilizada neste estudo é classificada como: descritiva quanto aos objetivos pretendidos, estudo de caso, pesquisa documental e bibliográfica quanto aos procedimentos, e no que diz respeito à abordagem do problema foi uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Dentre várias classificações quanto à metodologia da pesquisa, neste estudo foi utilizado o modelo conforme Beuren (2008, p. 79) classifica:

Considerando as particularidades da Contabilidade, diante do exposto, optou-se por focar tipologias de delineamentos de pesquisas, que se acredita serem mais aplicáveis a esta área do conhecimento, agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e quantitativa.

Quanto aos objetivos esta pesquisa foi descritiva, pois, conforme Gil (2002, p. 42) “o objetivo deste tipo de pesquisa a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Serão analisadas as informações financeiras e econômicas, o perfil do cliente, e descritas informações extraídas dos dados coletados, propiciando lógica de causa e efeito para a organização estudada.

Beuren (2008, p. 83) menciona que “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”.

Assim, com base nos processos técnicos que serão utilizados no estudo, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso. Dados da organização CGM serão analisados e foi necessário o aprofundamento sobre as práticas econômicas e financeiras da mesma, permitindo assim que o pesquisador conheça detalhadamente o objeto do estudo.

A pesquisa documental depende de documentos que receberam uma apreciação analítica ou que ainda podem ser analisados e reelaborados conforme os fins da pesquisa (Gil, 2002). Partindo desse pressuposto, nesse estudo foi utilizada a pesquisa documental, pois os relatórios com as informações econômicas e financeiras serão cedidas pela organização estudada para serem analisados e, se necessário, reelaborados.

Por ser um trabalho monográfico, caracteriza-se também como uma pesquisa bibliográfica, pois diversos autores serão citados para a fundamentação teórica. Beuren (2008, p. 86) evidencia esse ponto: “Por ser de natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória [...] haja vista que é por meio dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente”.

Beuren (2008) classifica a tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema em pesquisas qualitativas ou quantitativas. Nesse estudo serão utilizados os dois métodos.

Richardson (2015, p. 70) conceitua o método quantitativo e descreve algumas aplicações:

Amplamente utilizado na condução da pesquisa, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação da causalidade entre fenômenos.

De tal forma, a pesquisa vale-se deste método, pois serão efetuados cálculos para as interpretações a respeito da situação econômica e financeira atual da organização, como custos, margem de contribuição e giro.

Em relação ao estudo que utiliza o método qualitativo, Richardson (2015) menciona que podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Foi imprescindível o uso desse método visto que foi realizada a análise do conteúdo já disponível nos relatórios do sistema da organização CGM.

Conforme Freitas e Jabbour (2011), em estudos de casos pode ser realizada a pesquisa qualitativa e, se necessário, a pesquisa quantitativa para legitimar os resultados encontrados. Portanto, é validado o uso desses dois métodos na pesquisa.

#### 1.5.2 Unidade de análise

A população, na Estatística, pode ser definida como o conjunto de elementos que tem características comuns podendo ser mensurados de alguma forma para servirem de base aos interessados em utilizá-los em estudos. Já a amostra é parte da população.

Lakatos e Marconi (2003, p.163) definem a amostra como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”. Seguindo a mesma definição, Gil (2002, p. 98) evidencia que “no planejamento de um experimento, é necessário determinar com grande precisão a população a ser estudada”.

A amostra, portanto, é um subconjunto representativo que servirá de base para a pesquisa, após analisada a população.

Yin (2001, p. 53 - 54) aborda a população e amostra em estudos de casos e o motivo de não utilizá-las nesse tipo de estudo, definindo-as como generalização estatística:

Na generalização estatística, faz-se uma inferência sobre uma população (ou um universo determinado) com base nos dados empíricos coletados sobre uma amostragem. [...] Um erro fatal que se comete ao se realizar estudos de caso é conceber a generalização estatística como o método de se generalizar os

resultados do caso. Isso ocorre porque os casos não são "unidades de amostragem" e não devem ser escolhidos por essa razão.

Portanto, o método estatístico é mais indicado para levantamentos e experimentos, não devendo ser utilizada em estudos de casos.

Em contrapartida, é apresentado o método de generalização analítica, que utiliza das teorias já existentes para análise dos resultados da pesquisa, que é apropriado aos estudos de caso (YIN, 2001).

Por esse estudo ser classificado como um estudo de caso é definido apenas a unidade de análise, conforme Yin (2001), sendo essa a organização CGM.

A organização estudada foi fundada no início da década de noventa quando o patriarca resolveu abrir seu próprio negócio na cidade de Rondonópolis, Mato Grosso, após anos de experiência no mercado. Ao passar dos anos, a organização CGM obteve sucesso, e foi possível a abertura de várias filiais espalhadas nas cidades menores próximas à região da matriz.

À medida que as cidades foram se desenvolvendo, o sucesso da organização também. Porém, com a chegada de concorrentes classificadas como magazines, o retorno da organização passou a estar comprometido. Com a crise econômica dos últimos anos, as grandes concorrentes começaram a oferecer condições de crédito aos clientes que a CGM não conseguia.

Dentro desse contexto, após a necessidade de apoio, alguns familiares, que já participavam do negócio, assumiram cargos de gerência em alguns setores. Como as decisões eram tomadas apenas com a autorização do patriarca, presidente da organização, iniciou-se também uma crise empresarial.

Atualmente a organização CGM conta com um estoque diverso. São comercializados diversos segmentos e não há um sistema de controle que busca verificar qual segmento contribui com maior retorno e qual deve ser eliminado da comercialização.

Por apresentar diversos problemas na gestão, a pesquisa se limitará a analisar e apresentar ferramentas de acordo com a capacidade organizacional de disponibilidade de recursos atual.

A validade do estudo pode ser interna, ou seja, apenas para a organização estudada, ou externa quando as descobertas do estudo de caso são aplicáveis a outras organizações que passam pela mesma situação (Yin, 2001).

Esse estudo tem a validade externa por se tratar de uma situação que comumente é identificada em outras organizações.

### 1.5.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados é a fase de auxílio ao desenvolvimento da pesquisa, ela auxilia a direção do estudo. Segundo Gil (2002, p. 140) na coleta de dados podem ser utilizadas diversas técnicas:

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. [...] Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

A coleta de dados foi realizada através do sistema disponível na organização e da análise dos relatórios. Após este procedimento, os dados coletados passarão por uma verificação para que possam responder ao problema proposto e aos objetivos.

Não tornou-se necessário o uso de diversos métodos estatísticos visto que o ambiente é a fonte principal dos dados para a pesquisa. Através do sistema de informação disponível foi possível a análise das informações econômicas e financeiras além dos dados necessários para o cálculo da margem de contribuição das mercadorias comercializadas.

O Checklist, ferramenta utilizada como apoio às técnicas de coleta de dados, auxiliou na listagem de todos os dados necessários para alcançar os objetivos específicos.

#### 1.5.4 Tipo de plano

Os planos podem ser subdivididos em duas classificações, transversais ou longitudinais.

Segundo Beuren (2008) o estudo longitudinal busca coletar dados ao longo de um período enquanto o transversal tem como foco a coleta de dados num momento específico.

Por se tratar da análise de dados dos anos 2014 e 2015 na organização CGM, essa pesquisa caracteriza-se longitudinal.

#### 1.6 Delimitação do campo de estudo

Devido à pesquisa não poder abranger todo o âmbito onde se desenvolve, Lakatos e Marconi (2003, p. 141) menciona que “delimitar é estabelecer limites para a investigação”.

Sendo fundamental demarcar onde foi realizada, esta pesquisa ocorreu na organização CGM, nome fictício utilizado para resguardar as informações da mesma, localizada em Rondonópolis, Mato Grosso, sendo uma das pioneiras na atividade de comércio varejista de móveis e eletrodomésticos nesta cidade.

Do ponto de vista regional, Rondonópolis enfrentou grande prosperidade ao se tornar fronteira agrícola e se tornou sede de corporações ligadas ao agronegócio. Com a abertura de outras regiões como o eixo da BR 163, noroeste do estado de Mato Grosso, a região de Rondonópolis percebeu um deslocamento de investimentos para outras regiões e o antigo crescimento perdeu forças.

Nesse ambiente histórico se posicionou a organização CGM, familiar, centralizada no patriarca e com gestão baseada na experiência deste. Ao passar dos anos obteve muito sucesso e lojas foram abertas em cidades menores próximas.

Recentemente mergulhou em crise, onde vários fatores podem ser indicados como contribuintes para esse cenário, como a desorganização tributária e mercadológica, e conflitos societários.

A região se desenvolveu e diversas magazines abriram filiais nas cidades onde a organização CGM tinha suas lojas. Com proporções maiores, as concorrentes atacaram diretamente a organização estudada, através de grandes prazos e preços baixos.

Restringe-se esse trabalho, ao estudo baseado na controladoria, onde serão analisadas informações econômicas e financeiras e o desenvolvimento de cálculos das margens de contribuição e giro, a fim de identificar os dados significativos para a compreensão da crise atual, auxiliando no planejamento de venda eficaz da organização.

### 1.7 Organização Lógica da Monografia

Esta pesquisa é estruturada em 4 (quatro) capítulos, conforme apresentados a seguir.

O primeiro capítulo inclui a apresentação do projeto, redação sucinta do problema, justificativa para a escolha do mesmo e a provável hipótese, os fins pretendidos com a pesquisa e a metodologia a ser aplicada, delimitando o campo de estudo e apresentando o cronograma.

No segundo capítulo é redigido o referencial teórico para o tema proposto, com bibliografias vinculadas ao assunto.

Em seguida, são apresentados no terceiro capítulo o ambiente da organização pesquisada, os dados coletados e a discussão dos resultados.

Por fim, o quarto capítulo compreende as conclusões de toda a pesquisa. São avaliados se os objetivos foram alcançados e exposto se houve a confirmação ou renúncia da hipótese apresentada no primeiro capítulo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A contabilidade de custos surgiu da necessidade de aprimorar os métodos de apuração do resultado nas empresas comerciais na época da Revolução Industrial onde também foi destacada sua função para as indústrias, a de avaliação de estoques.

A contabilidade financeira está acoplada à contabilidade de custos, mas se distinguem quanto aos usuários das informações providas por elas, no qual o alvo da contabilidade financeira são os usuários externos. Também possuem relação com a contabilidade gerencial, essa com a função de fornecer informações aos administradores, ou seja, aos responsáveis pelas operações da entidade.

Com a capacidade de fornecer informações que atendam as necessidades gerenciais diferentes e possuir diversos objetos de estudo, a contabilidade de custos se mostra muito eficiente, capaz de produzir relatórios que satisfaçam exigências de diversos usuários. A seguir, serão discorridos conceitos que abrangem o tema da pesquisa, fundamentados com diversas fontes.

### **2.1 Departamentalização**

A apuração dos custos em uma empresa é essencial para a identificação dos gastos ocorridos, pois propicia uma análise dos recursos necessários e das falhas gerenciais a fim de amparar o administrador para executar o planejamento financeiro e colaborar com a apropriação de custos aos produtos. Para essa apuração é essencial que todos os setores da empresa façam parte do processo, trabalhando no controle dos gastos de cada área e aproveitando melhor as rotinas para obterem êxito nas atividades.

Diante do exposto, as empresas precisam desenvolver e implantar ferramentas que auxiliem na apuração e no controle dos custos. Uma técnica da contabilidade de custos é a departamentalização, conforme Oliveira (2010, p. 101) conceitua:

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Portanto, a departamentalização consiste na técnica de divisão da empresa em frações organizacionais ou unidades administrativas aos quais são alocados os custos nelas incorridos. Ou seja, busca segregar as atividades da empresa de acordo com a finalidade de cada uma delas.

Essa técnica pode ser visualizada como um organograma:

A departamentalização é resultado de um estudo feito pela administração da empresa, que leva em conta as várias especialidades e as diversas atividades ou funções. É a divisão do trabalho baseada na capacidade específica de cada pessoa ou grupo de pessoas. A departamentalização se destina a separar as atividades de uma empresa, de acordo com a natureza de cada uma delas, procurando maior eficiência nas operações. Os departamentos resultantes são centros onde se realizam operações da mesma natureza. Desse modo, a administração faz a delegação de autoridade e de responsabilidades. Em termos práticos, a departamentalização está visualizada no gráfico que todos nós conhecemos: o organograma (LEONE, 1997, p. 113 - 114).

Assim como em um organograma as operações são hierarquizadas, na departamentalização as atividades são divididas por departamentos e em cada um há um responsável.

### 2.1.1 A departamentalização tradicional

Sendo uma ferramenta de divisão de segmentos, a departamentalização tradicional apresenta algumas formas de estruturação, dentre elas:

Pela natureza da empresa, são utilizadas amplamente as formas tradicionais de departamentalização: **por função** (agrupamento por áreas técnicas, como Recursos Humanos, Almoxarifado e Tecnologia da Informação), **por processos** (agrupamento por fases do processo produtivo) e **por turnos** (BEJARANO; PILLATI, 2008, p. 06, grifo nosso).

Essas formas tradicionais são utilizadas comumente em empresas que desenvolvem atividades periódicas em ambientes estáveis.

#### 2.1.1.1 Objetivo da departamentalização dos custos

Visto a importância da apuração correta dos custos para a empresa, destacam-se dois objetivos da departamentalização dos custos: o melhor controle e a determinação mais precisa do custo dos produtos:

O objetivo de melhor controle dos custos é atingido porque a departamentalização torna a incorrência dos custos de produção no âmbito do departamento como sendo de responsabilidade do respectivo chefe ou supervisor. A determinação mais precisa do custo dos produtos ocorre porque a departamentalização diminui a arbitrariedade dos critérios de rateio (NEVES; VICECONTI, 2008, p. 102).

Sem a departamentalização, podem ocorrer arbitrariedades devido à falta de controle e responsabilidade, e o rateio pode ser feito de forma incorreta, afetando diretamente o valor total dos custos de um produto. Com a departamentalização os riscos de comprometimento da lucratividade da empresa com base nos preços de vendas e custos de produção são reduzidos.

#### 2.1.1.2 O que é departamento e como se classifica

As unidades originadas da divisão de funções de uma empresa para alocação dos custos através da departamentalização são chamadas departamentos.

Martins (2010) cita que o departamento é a unidade mínima administrativa controlada por um responsável, onde são desenvolvidas atividades homogêneas, assim como Neves e Viceconti (2008, p. 101) conceituam: “O departamento é a unidade mínima administrativa constituída, na maioria dos casos, por homens e máquinas desenvolvendo atividades homogêneas”.

Horn gren (1986, p. 102 apud DALLASTA, 2000, p. 21) “descreve que a Contabilidade Gerencial vê os departamentos como locais de planejamento, acumulação e controle de custos, que podem ser considerados centros de custos”.

Portanto, o controle dos custos depende da segregação das atividades da empresa, sendo possível através dos departamentos. Estes podem ser classificados em dois grupos: departamentos de produção e departamentos de serviços.

Martins (2010) descreve o departamento de produção como aquele que atua diretamente no produto, e o departamento de serviço, o que não tem atuação direta sobre o produto, mas executa serviços auxiliares aos outros departamentos.

Os custos são apropriados diretamente aos produtos no departamento de produção enquanto os departamentos de serviços prestam serviços a ele.

#### 2.1.1.3 Departamento e centros de custos

Muitas vezes os departamentos podem ser confundidos com centros de custos. Martins (2010) destaca que, em sua grande maioria, um departamento é um Centro de Custo, ou seja, os custos indiretos são acumulados a fim de serem alocados aos produtos ou a outros departamentos posteriormente.

O Centro de Custos busca dividir a empresa em grupos, para alocar todos os custos indiretos a ele. Normalmente corresponde a um departamento, porém um departamento pode conter diversos centros de custos.

Padoveze (2009) define os Centros de Custos como unidades contábeis que acumulam os gastos de acordo com a separação de funções, sejam por setor, atividade ou departamento.

Ao departamento cabe a administração das atividades além do controle dos custos. Já o Centro de Custos é apenas uma unidade de acumulação de custos que absorve todos os custos de produção e permite a apuração do custo total de cada produto. Ele passa a ser uma unidade administrativa apenas quando coincide com o próprio departamento.

#### 2.1.1.4 Custos por produto e custos por departamento

A alocação de custos é uma atividade complexa, que demanda atenção e pode ser feita em qualquer sistema de custeio utilizado pela organização. Conforme os custos são apropriados aos departamentos, seja direto ou indireto, fica mais fácil a apuração por produto (MARTINS, 2010).

Assim, é frisada a importância da departamentalização para a alocação dos custos que é composta por todos os custos incorridos e diretamente identificáveis. A

análise por produto, então, pode ser realizada através da análise só dos custos identificáveis ou do todo, ou seja, dos custos totais onde seria contabilizado o valor total atribuído a cada departamento, analisando de forma geral os valores.

Referente à análise só dos custos identificados, Martins (2010, p. 308) discorre:

Um argumento favorável à análise só dos custos identificados é que estes são os custos que de fato pertencem ao departamento, não estando sujeitos à influência de qualquer tipo de critério de rateio.

Então, como o rateio muitas vezes pode ser feito de forma arbitrária, esse tipo de análise que não utiliza dessa ferramenta, pode ser considerado o melhor.

Os custos são agrupados de acordo com cada departamento, seja de produção ou de serviços. Um sistema de custos pode fornecer informações sobre os gastos de cada departamento que compõe a empresa, o que possibilita a identificação do responsável pelos gastos, assim como contribui para o controle gerencial e elaboração de orçamentos (PEREZ JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2005).

Cada custo é agregado primeiramente ao departamento e então para o produto, diminuindo assim a margem de erro da lucratividade de cada produto.

#### 2.1.1.5 Custos dos departamentos de serviços

Distribuir custos indiretos aos produtos é uma atividade complexa devido alguns departamentos não os receberem fisicamente. É necessária a escolha de um critério de rateio que distribua esses custos de forma coerente.

Segundo Martins (2010) muitas vezes no departamento de serviços não incorrem custos para serem apropriados diretamente aos produtos então é feita a transferência dos custos para os departamentos que se beneficiam com ele.

O referido autor ainda discorre sobre o critério de rateio utilizado para esse tipo de departamento: “o critério mais utilizado na prática é o de se hierarquizar os Departamentos de Serviços de forma que aquele que tiver seus custos distribuídos não receba rateio de nenhum outro” (MARTINS, 2010, p. 70).

Desse modo, a departamentalização de custos ao departamento de serviço deve ser bem administrada, para que ele receba apenas os custos que realmente devem ser

alocados, ou seja, para que recebam o custo total dos produtos que em algum estágio passaram por ele e não sejam alocados custos pela simples divisão do valor.

#### 2.1.1.6 A departamentalização do estoque

Dentre os diversos métodos de custeio, é destacado o custeio por absorção. Leone (1997) afirma que essa forma de custeio incide na adequação de todos os custos de produção aos bens produzidos, ou seja, os custos dos produtos ou serviços absorvem todas as despesas de fabricação indiretas.

Levando em consideração a departamentalização, a aplicação do método de custeio por absorção segundo Martins (2010) passa pelas seguintes fases:

- a) estruturação da empresa em centros de custos, alocando os custos indiretos a cada centro com apoio nos mecanismos de rateio;
- b) transferência dos custos indiretos dos departamentos aos produtos, através do mesmo mecanismo.

Assim, os custos de produção diretos são lançados diretamente aos produtos acabados, enquanto os indiretos são rateados, passam pelos departamentos de serviço e produção até serem alocados aos produtos e transferidos para o estoque.

O estoque pode ser departamentalizado de acordo com os tipos de produtos, ou seja, divididos em grupos que abrangem produtos da mesma linha. Assim, se torna mais organizado de maneira a facilitar as atividades diárias das organizações.

## 2.2 Custo fixo, lucro e margem de contribuição

Para auxiliar na tomada de decisão, os procedimentos da contabilidade de custos se distinguem das aplicações para controle dos custos e avaliação de estoques.

Um dos critérios utilizados é o uso do custeio variável. Leone (1997, p. 342) explica as vantagens dessa ferramenta:

O custeamento variável divide as despesas e os custos de fabricação em fixos e variáveis; determina a margem de contribuição em relação a qualquer objeto ou segmento da empresa, facilita a análise do processo de simulação – muito empregado pela função de planejamento – porque pode antever os resultados da interação de custos, volume e lucro.

Portanto, essa ferramenta trabalha com os custos fixos e variáveis, que após a segregação determinam a margem de contribuição total ou unitária do produto, facilitando aos administradores a tomada de decisão através dos relatórios.

Com os custos e despesas das atividades analisados de acordo com a variabilidade operacional, a gerencia passa a ter suporte para tomar as melhores decisões, permitindo que a empresa analise melhor qualquer objeto de custeio (LEONE, 1997).

Assim, apesar do custeio variável não ser aceito para fins fiscais, essa forma de custeio assume a função de planejar as operações, contribuindo diretamente com os administradores para a tomada de decisões.

### 2.2.1 Custo fixo no custeio variável

Os custos fixos demandam atenção em todos os sistemas de custos, assim também no custeio variável. São aqueles que os valores são fixos em relação ao volume de produção (NEVES; VICECONTI, 2008). Ou seja, são os custos que não oscilam, independente da quantidade produzida.

Martins (2010, p. 198) descreve o tratamento desse custo no custeio variável:

Com base no custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado; para o estoque só vão, como consequência, custos variáveis.

Portanto, os custos fixos interferem ao resultado do período e não ao valor do estoque. Já os custos variáveis que são apropriados aos produtos conforme o volume de produção compõe a margem de contribuição. Assim, não há necessidade de rateio, pois somente os custos variáveis são atribuídos ao produto.

Do mesmo modo, Crepaldi (2012) explica:

Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como *custo de produção* e sim como *despesas*, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período.

Assim, o importante é compreender quais custos sofrem variação conforme o volume de produção ou venda e quais são estáveis perante essas variações para definir quais são custos fixos e variáveis.

### 2.2.2 Conceito de margem de contribuição

A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda, os custos e as despesas variáveis de cada produto. A partir do resultado dela é possível calcular o ponto de equilíbrio.

Martins (2010, p. 179) conceitua a margem de contribuição unitária explicando que “é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou [...]”.

Desse modo, pode ser compreendida como o ganho de cada unidade produzida e vendida, observado que não é o lucro, pois não foram considerados os custos fixos.

Sobre o cálculo da margem de contribuição total Leone (1997, p. 345) descreve “a margem de contribuição unitária multiplicada por uma quantidade  $q$  (o que se quer saber) dará o valor total da contribuição, que servirá para pagar as despesas, os custos fixos mensais e mais a retirada desejada”.

Portanto, basta multiplicar a margem de contribuição unitária pela quantidade de produtos vendidos e encontrar a contribuição total, que é o resultado geral da empresa, quanto cada produto contribui para os negócios da organização.

#### 2.2.2.1 Valores que integram o cálculo da margem de contribuição

Como já mencionado, a margem de contribuição é a diferença entre receita, custos e despesas variáveis.

O Pronunciamento Técnico CPC 47, trata do reconhecimento da receita:

A entidade deve reconhecer receitas para descrever a transferência de bens ou serviços prometidos a clientes no valor que reflita a contraprestação à qual a entidade espera ter direito em troca desses bens ou serviços (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2016, p. 2).

Assim, a receita total é o resultado das vendas da organização, atendidos os critérios de reconhecimento. Apesar de o conceito societário e tributário de Receita Bruta não atender a definição contábil de receita, como se deseja obter a soma de valores variáveis para cada Real vendido, utilizou-se essa receita, pois reflete o preço de venda e é facilmente capturado pela compreensão muitas vezes leiga dos empresários, um dos interesses especiais desta investigação.

Para o cálculo da margem de contribuição unitária de determinado produto é utilizado apenas seu preço de venda e para a margem de contribuição total usa-se a receita bruta total com as vendas do produto.

Os custos e despesas variáveis são aqueles que oscilam em função da produção. Maher (2001) menciona que os custos de distribuição e comissões sobre vendas, geralmente, são variáveis enquanto a maior parte dos custos indiretos e custos não industriais são fixos.

Os custos variáveis são “custos que se alteram na proporção direta da alteração no volume, dentro de um intervalo relevante da atividade” (MAHER, 2001, p. 75).

Portanto, na atividade comercial os custos variáveis, geralmente, são os preços de aquisição, impostos sobre a compra e o frete.

Martins (2010, p. 208) esclarece sobre as despesas variáveis:

Cabe esclarecer que apesar de as despesas variáveis integrarem o cálculo da margem de contribuição, não são agregadas ao produto para fins de avaliação dos estoques, quando do uso interno do Custeio Variável. O mais adequado seria o seu tratamento como redução do valor de venda.

Levando em consideração o argumento do autor, o cálculo da margem de contribuição não seria alterado e o custo do produto seria contabilizado de forma correta. Geralmente, as despesas variáveis presente na atividade comercial são as comissões sobre venda e os impostos sobre o faturamento.

#### 2.2.2.2 Margem de contribuição e taxa de retorno

A taxa de retorno é a resposta financeira de um empreendimento. Pode ser definida como o retorno sobre o investimento realizado (Martins, 2010). O cálculo é realizado através da fórmula:

$$\text{Taxa de Retorno} = \frac{\text{Lucro Antes do Imposto de Renda e Antes da Despesa Financeira}}{\text{Ativo Total}}$$

Para o cálculo do retorno, Martins (2010, p. 208) explica:

Não devem constar as Despesas Financeiras, já que estas são derivadas do Passivo (Financiamento), e não do Ativo (Investimento). Do retorno dado pelo Investimento, parte foi utilizada para remunerar o capital de terceiros (Despesas Financeiras), e parte para remunerar o capital próprio (Lucro Líquido do proprietário). O retorno total, soma dos dois, é o que melhor define o desempenho global.

Portanto, a estimativa do retorno do investimento é resultado da divisão da somatória do Lucro Antes do Imposto de Renda e da despesa financeira pelo ativo total, ou seja, pelo investimento.

#### 2.2.2.3 Aplicação da margem de contribuição para fins decisoriais

A margem de contribuição é o quanto cada unidade de produto contribui para o resultado operacional da empresa. Tem seu grande valor para as decisões gerenciais, pois “os encargos fixos podem provocar problemas nos momentos de decisão, e a Margem de Contribuição tem a grande virtude de tornar mais clara a situação para tais finalidades” (MARTINS, 2010, p. 180).

Portanto, apresenta de forma mais fácil o potencial de cada produto, mostrando como cada um contribui para formar o lucro, primeiramente, amortizando os gastos fixos.

Bornia (2002, p. 28) comenta que “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”.

Observa-se que em organizações que comercializam diversos tipos de mercadorias, através da observação da margem de contribuição de cada um é possível

verificar qual gera mais retorno para a organização, auxiliando assim as decisões de curto prazo na esfera gerencial.

Além disso, a margem de contribuição compõe a análise custo/volume/lucro, um importante instrumento de apoio às decisões gerenciais.

### 2.3 Relação custo/volume/lucro

A consideração dos custos e despesas fixas e variáveis auxilia para compreender a margem de contribuição. A análise da interação entre as variáveis da margem de contribuição e o lucro constitui a relação custo/volume/lucro, um importante instrumento gerencial.

Conforme Padoveze (2009) a análise da relação entre os gastos e o volume de produção ou comercialização auxiliam em diversas decisões, como de aumento ou diminuição da produção, a extinção ou o aumento da quantidade de determinado produto para venda e mudanças no mix de produção ou venda.

Com a análise de custo/volume/lucro, as empresas entendem quais custos variam com alterações no volume fabricado ou revendido e quais custos não variam. Como conceito e objetivo, essa relação pode ser definida:

As análises de custo/volume/lucro são modelos que visam demonstrar, de forma gráfica ou matemática, as inter-relações existentes entre as vendas, os custos (fixos ou variáveis), o nível de atividade desenvolvido e o lucro alcançado ou desejado (WERNKE, 2008, p. 41).

Portanto, essa ferramenta contribui para a compreensão dos gestores sobre a relação dos três fatores, principalmente sobre os efeitos do custo e do volume sobre o lucro. Através das relações custo-volume-lucro é possível estabelecer qual a quantidade mínima deve ser produzida ou comercializada para que não acarrete prejuízos.

### 2.3.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio equivale ao lucro nulo, ou seja, quando o lucro é zero. Leone (1997, p. 346) define como “o ponto de produção e vendas em que os custos se igualam às receitas”.

O cálculo desse instrumento possibilita identificar o mínimo de atividade que a empresa deve trabalhar, no caso de uma organização comercial, representa o mínimo de vendas que ela deve alcançar.

Portanto, o ponto de equilíbrio fornece informações precisas quanto ao valor das vendas a partir dos quais a empresa começa a gerar lucro,

Padoveze (2009) explica que no ponto de equilíbrio não há lucro ou prejuízo, e a organização passa a ter resultado positivo ou negativo através da produção adicional.

Como cada organização possui uma estrutura de custos diferente, conseqüentemente, tem seu próprio ponto de equilíbrio, podendo esse ser calculado em unidades ou em valor.

### 2.3.2 Ponto de equilíbrio e as formas de custeio

Para o cálculo do ponto de equilíbrio, deve ser observada a particularidade dos custos fixos nos sistemas de custeio.

No Custeio por Absorção esse cálculo só é aceito quando não houver estoques finais, devido o valor dos custos fixos que são alocados. Já no Custeio Variável, devido abranger o cálculo da margem de contribuição em sua fórmula, o resultado sempre foi calculado em função da relação custo e volume (MARTINS, 2010).

Desse modo, deve ser analisada cada forma de custeio para aplicação da fórmula do ponto de equilíbrio para fins gerenciais.

### 2.3.3 Margem de segurança

A margem de segurança é a diferença entre a receita de vendas e o ponto de equilíbrio. Wernke (2008, p. 62) conceitua como “o volume de vendas que supera as

vendas calculadas no ponto de equilíbrio”, e ela pode ser expressa em quantidade ou valor.

Leone (1997, p. 354) explica o motivo pelo nome dado a esse cálculo: “chama-se margem de segurança porque mostra o espaço que a empresa tem para fazer lucro após atingir o ponto de equilíbrio”.

Portanto, é um indicador que proporciona informações relevantes quanto à produção e lucro aos gestores.

## 2.4 Fixação do preço de venda

A fixação do preço de venda é um fator determinante para as organizações. A correta formação dos preços de vendas é o auxílio para que obtenha o retorno desejado e, conseqüentemente, a continuidade das atividades.

Martins (2010) frisa a importância do sistema de custo para a correta fixação de preços e explica que há duas formas de formação de preços, podendo ser com base em custos ou no mercado.

A partir da seleção do método que a organização pode formar os preços e apoiando em um bom sistema de custos, podem ser fixados os preços de vendas.

### 2.4.1 Fixação do preço de venda com base em custos

Os custos são as fontes primordiais para a formação de preços, por isso é necessário, primeiramente, a escolha do sistema de custeio. Após esse processo de escolha e verificação dos custos, prosseguem as etapas de fixação do preço de venda com base em custos:

O ponto de partida é o custo do bem ou serviço apurado segundo um dos critérios de custeio. Sobre esse custo agrega-se uma margem denominada *markup*, que deve ser estimada para cobrir os gastos não incluídos no custo, os tributos e comissões incidentes sobre o preço e o lucro desejado pelos administradores (MARTINS, 2010, p. 218, grifo do autor).

O custo do bem engloba todos os gastos ocorridos até que ele esteja pronto para ser comercializado. Adotando como base os dados a partir do sistema de Custeio por Absorção, técnica mais utilizada, inicia-se as demais etapas.

O markup é o multiplicador sobre os custos que usa como base o custo por absorção para a variação dos preços de vendas entre os produtos produzidos ou comercializados (PADOVEZE, 2009).

É uma forma fácil de ser aplicada, por isso é a mais utilizada nas organizações. É aplicado sobre os custos dos produtos para calcular o preço de venda.

Martins (2010, p. 219) faz algumas observações sobre esse método de formação de preço de venda, enfatizando que “para calcular preços de venda a prazo, é necessário embutir os encargos financeiros correspondentes, [...] os tributos a considerar são os incidentes direta e proporcionalmente sobre a receita”.

Assim, serão consideradas para o cálculo do preço de venda todos os custos, despesas, tributos, e a margem de lucro desejada.

Apesar de ser o mais aplicado nas organizações, possui algumas falhas como não considerar os preços de mercado, e generalizar o percentual das despesas fixas sem um cálculo mais exato de acordo com o produto.

#### 2.4.2 Fixação do preço de venda com base no mercado

O método de fixação do preço de venda com base no mercado utiliza-se da pesquisa dos preços nas demais organizações do ramo.

Padoveze (2009) cita que nesse caso não há um cálculo do preço de venda, pois esse é fixado de acordo com a média do mercado, portanto é o máximo que pode ser utilizado pela organização.

São calculados então os custos e despesas das mercadorias, ou seja, é calculado o custo máximo que os produtos podem gerar para a organização, considerando o retorno desejado e os custos financeiros.

Esse método de fixação do preço de venda pode ser definido, segundo Martins (2010), como o Custeio Meta, método onde os custos são definidos de fora para dentro.

Nasce daí essa figura simples do “Custo Meta”, ou custo alvo, conhecido na língua inglesa como o *Target Cost*, que nada mais é do que exatamente o que foi dito: qual o custo máximo admissível de um produto para que, dado o preço de venda que o mercado oferece, consiga-se o mínimo de rentabilidade que se quer? (MARTINS, 2010, p. 224, grifo do autor).

Por isso a necessidade de um sistema de custeio e uma análise detalhada dos custos, para que a empresa possa analisar se realmente é viável a comercialização do determinado produto, a partir da média do preço de mercado.

## 2.5 Custos e controle

É necessário o gerenciamento dos custos por meio de análises e existem diversas formas de controle, uma delas é a própria contabilidade de custos.

### 2.5.1 Significado de controle

Controlar os custos e as atividades de uma organização é muito importante. Padoveze (2009) afirma que algo só pode ser controlado se for entendido. Portanto, é necessário conhecer o objeto para que possa ter controle sobre ele.

Martins (2010, p. 305) conceitua: “Controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”..

Assim, cada atividade deve ser detalhada para que seja possível controlar e tomar as decisões necessárias.

Na empresa é explícita a necessidade de controle, conforme Martins (2010, p.305) direciona:

Pode-se dizer que a empresa tem Controle dos seus custos e despesas quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios.

Ter controle não significa diretamente o poder de mudar ou alterar algo, é um conjunto de ações que possibilita o acompanhamento das decisões, sendo necessário um bom sistema de custos.

### 2.5.2 Quantificações físicas

Para a contabilidade de custos é necessário, além dos valores monetários, as quantificações físicas, ou seja, as informações sobre o volume físico.

Martins (2010) explica que a contabilidade de custos utiliza do instrumento monetário e dos dados de natureza não monetária.

Logo, devem ser identificados e quantificados os recursos físicos, principalmente para avaliação dos estoques.

### 2.5.3 Custo do sistema e seu benefício

A elaboração e implantação de um sistema de custos não é uma tarefa fácil, pois as relações atingem toda a organização com as informações geradas.

Para os gestores, Wernke (2008) salienta que os custos devem ser explanados de uma forma que os supra com informações gerenciais. Isso é possível com um sistema de custo organizado e o mais simples possível.

Da mesma maneira, Martins (2010, p. 359) explica:

Cada informação provoca um gasto e pode trazer um benefício. Essa relação entre gasto e benefício precisa ser muito bem avaliada na hora da implantação do sistema, e mesmo depois, durante todo o funcionamento.

As informações extraídas dos relatórios dos sistemas são direcionadas aos gestores que avaliam e tomam decisões.

Um sistema que é implantado por pessoas que não são qualificadas, pode não gerar informações fidedignas, resultando assim em um alto custo de aquisição sem retorno à organização, por isso é necessária a verificação, um orçamento antes da implantação.

O custo do sistema é alto, pois deve ser aplicado por pessoas especializadas, mas se bem implantado gera inúmeros benefícios, pois auxilia a contabilidade e a todos os interessados nas informações da organização.

#### 2.5.4 Implantação gradativa

A implantação de um sistema deve ser realizada gradativamente. Todo sistema novo se inserido em uma organização de forma rápida, sem à devida atenção a cada detalhe, pode gerar despesas e não benefícios.

Os passos são descritos por Martins (2010, p. 361):

Deve-se, inclusive, iniciar-se pela motivação junto ao pessoal, mostrando, pelo menos aos chefes dos diversos setores, o que é o Sistema Global, o que ele pretende fazer, como serão juntadas as informações etc. Deve-se inculcar-lhe o grau de importância que um pequeno número seu terá no funcionamento do esquema inteiro, e de como é importante lhe ser dada a devida atenção.

Seguindo esses passos de explanação da importância do sistema para a organização, o pessoal passa a ter uma motivação, e embora seja difícil no início o uso do sistema, a medida que são treinados, assimilam todo o processo.

#### 2.6 Organização familiar

A organização familiar é bem comum nos negócios. Trata-se de uma organização onde há um fundador e sucessores da família trabalhando juntos.

Lodi (1998, p. 6 apud LIMA, 2009, p. 84) define:

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Na organização familiar, portanto, o fundador desenvolve papel principal, pois ele é a figura do gestor onde os sucessores se espelham. Se não existem sucessores, a organização deixa de ser familiar.

Grzybovski (2007, p. 2) destaca:

Na empresa familiar, é adotado um modelo de gestão diferenciada das demais organizações, por envolver a instituição social "família", os elementos do processo administrativo e o direito da família à propriedade.

Assim, as organizações familiares são especiais, pois lidam com diversas peculiaridades, onde movimentam suas atividades econômicas, muitas vezes, por muitos anos, mesmo apresentando problemas na gestão.

Lodi (1998, apud LIMA, 2009, p. 85) explica que a organização familiar tem pontos negativos e positivos para o desenvolvimento empresarial. Uma das principais características negativas que o autor destaca, é a falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais de gestão.

Isso significa que, em muitos casos, a informalidade atrapalha a continuidade da organização. Por falta de procedimentos racionais da organização, todos os departamentos e ações são comprometidas.

Segundo Grzybovski (2007, p. 2) “o sucesso ou o fracasso da organização familiar está vinculada ao comportamento, às habilidades e competências do administrador dos negócios da família”.

Essa situação é clara quando o administrador da organização familiar, muitas vezes, se prende às práticas comerciais e gerenciais antigas, o que motiva uma deficiência na gestão atual.

### **3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A presente pesquisa foi realizada através da coleta de dados na organização CGM. Foram observados os dados dos anos de 2014 e 2015, períodos em que, de acordo com o observado no sistema eram os períodos de melhor qualidade nos lançamentos, com os dados integralmente alimentados.

Mesmo que não reflitam a realidade do momento, são elementos obtidos diretamente do sistema já instalado, de cuja operação e disponibilidade de layout de exportação proporcionam, como foi apresentado, uma análise significativa do problema em investigação.

As conclusões apresentadas não são, exatamente, identificáveis com o momento, pela limitação apresentada, mas o processo de geração de dados e as análises realizadas tornam a contribuição sistematicamente atemporal e aplicável em qualquer tempo, inclusive chamam a atenção dos gestores para a necessidade de cuidado com a alimentação do sistema corporativo já instalado e disponível.

Assim, neste capítulo são apresentados os cálculos da margem de contribuição das mercadorias a partir dos dados do biênio 2014/2015 sobre a receita, os custos e despesas variáveis, e apresentadas as discussões sobre os resultados.

#### **3.1 Descrição do ambiente da empresa pesquisada**

A organização pesquisada foi fundada em 1989 na cidade de Rondonópolis, Mato Grosso, e logo expandiu filiais em diversas cidades do estado, chegando a 12 unidades e um centro de distribuição. No início, essas filiais eram observadas de perto pelo gestor e em curto prazo se não dessem retorno, tinham suas atividades encerradas.

Atualmente conta apenas com cinco estabelecimentos remanescentes: a matriz, três filiais e um depósito. Ao longo dos anos, várias filiais foram fechadas devido ao baixo movimento de vendas e a alta inadimplência, além da falta de recursos para capacitação dos funcionários.

A maioria das cidades onde possui estabelecimentos conta com grandes magazines de redes nacionais, que oferecem aos clientes maiores condições de

pagamento e diversidades de mercadorias de uma mesma linha o que gera uma forte e difícil concorrência.

A organização CGM trabalha com a gestão pautada nas decisões do fundador e, por ser uma organização familiar, conta com o apoio das sucessoras. Estas, não possuem cargos definidos, executam o trabalho de todos os departamentos e contam com auxílio de alguns funcionários.

As mercadorias comercializadas são adquiridas de terceiros com origem dentro e fora do estado. Está enquadrada no regime de tributação do lucro presumido e seu ICMS de entrada é o modelo de estimativa simplificada, peculiar ao estado de Mato Grosso.

A organização CGM comercializa diversos produtos nas linhas de móveis e eletrodomésticos e são divididos em grupos para melhor visualização do estoque. São, ao todo, vinte e seis grupos de mercadorias comercializadas, mas para esta pesquisa foram analisados apenas oito, conforme tabela 1.

**Tabela 1 - Grupos de mercadorias analisadas**

<b>Grupos de mercadorias</b>
Guarda-roupa (móveis)
Colchão
Refrigerador (eletrodomésticos)
Cozinha (móveis)
Estofado (móveis)
Fogão (eletrodomésticos)
Ferro (eletrodomésticos)
Batedeira (eletrodomésticos)

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

Para a seleção dos grupos de mercadorias para a pesquisa, foi utilizado o critério de maior participação nas vendas, onde os seis primeiros apresentaram maior volume de vendas em relação à receita anual total e os dois últimos, para contraste, as menores movimentações, conforme serão detalhadas.

### 3.2 Apresentação dos dados de 2014

No ano 2014 a organização CGM apresentou receita, custos e despesas variáveis conforme tabela 2, que possibilitou o cálculo da margem de contribuição total de cada linha de produto.

Foram considerados como custos variáveis o valor de aquisição, IPI, frete e o ICMS de entrada, sendo carga média com base no regime de estimativa simplificada (cumulativo). As “despesas variáveis” abrangem comissão, montagem, frete, e ainda, para efeito de simplificação, os tributos sobre a Receita Bruta (PIS e Cofins). As margens de contribuição dos produtos são calculadas a partir da dedução dos gastos variáveis da receita bruta, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Margens de contribuição em 2014

<b>Grupos de mercadorias</b>	<b>Receita bruta</b>	<b>Custos Variáveis</b>	<b>Despesas Variáveis</b>	<b>Margem de Contribuição (R\$)</b>	<b>Margem de Contribuição (%)</b>
Guarda-roupa	388.336,92	276.003,50	59.609,72	52.723,71	13,58%
Colchão	359.936,03	241.405,79	51.650,82	66.879,42	18,58%
Refrigerador	239.697,71	184.382,85	34.396,62	20.918,24	8,73%
Cozinha	193.014,61	127.655,16	28.952,19	36.407,25	18,86%
Estofado	157.640,38	109.313,07	23.094,32	25.232,99	16,01%
Fogão	139.905,48	104.407,07	20.076,44	15.421,97	11,02%
Ferro	13.454,32	8.613,52	1.930,69	2.910,10	21,63%
Batedeira	7.442,28	4.698,41	1.067,97	1.675,90	22,52%
<b>TOTAL</b>	<b>1.499.427,73</b>	<b>1.056.479,38</b>	<b>220.778,76</b>	<b>222.169,59</b>	

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

A dedução dos custos e despesas variáveis da receita bruta resultou na margem de contribuição total de R\$ 52.723,71 para o grupo de guarda-roupas e colchões em R\$ 66.879,42. Na linha de refrigeradores foi R\$ 20.918,24 e de cozinhas R\$ 36.407,25. Estofados, fogões, ferros e batedeiras apresentaram a margem de contribuição de R\$ 25.232,99 R\$ 15.421,97, R\$ 2.910,10 e R\$ 1.675,90, respectivamente.

Levando em consideração a margem de contribuição de cada grupo, é possível chegar à classificação conforme tabela 3, onde embora a receita anual da venda de

guarda-roupas tenha sido maior que a de colchões, apresentou margem de contribuição inferior, devido seu alto gasto variável.

Tabela 3 - Posição dos grupos em 2014 com base na margem de contribuição (R\$)

<b>Posição</b>	<b>Grupo</b>
1º	Colchão
2º	Guarda-roupa
3º	Móveis para cozinha
4º	Estofado
5º	Refrigerador
6º	Fogão
7º	Ferro
8º	Batedeira

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

Embora o grupo de refrigeradores tenha apresentado a terceira maior receita anual, através da sua margem de contribuição, sua posição foi para o quinto lugar. Esse é um ponto de surpresa para o gestor que sempre observa o volume de vendas como fator de segregação e priorização. Assim, os grupos de móveis de cozinha e estofados que tiveram receita anual inferior, apresentaram margens de contribuição superiores, ocupando o terceiro e quarto lugar no ranking. Em reais, são estes os itens que mais contribuem para o lucro.

Esses dados demonstram que, em relação à receita bruta, a linha mais lucrativa, ou seja, o grupo de mercadorias que apresenta maior margem de contribuição, não é sempre a que apresenta maior receita. Essa situação se deve pelos custos e despesas variáveis serem diferenciados e nem sempre proporcionais.

Portanto, embora o grupo de guarda-roupa tenha maior faturamento em relação ao grupo de colchões, ele apresenta menor margem de contribuição, devido seus custos e despesas variáveis serem muito altos. O mesmo ocorre com o grupo de móveis para cozinha e o de estofados que apresentam receitas inferiores ao grupo de refrigeradores, porém suas margens de contribuição são maiores. Os demais grupos seguem a linha de maior faturamento e maior contribuição.

Os valores das margens de contribuição foram transformadas em percentuais e apresentados ao lado da participação nas vendas, para análise comparativa, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada em 2014

<b>Grupos de mercadorias</b>	<b>Margem de Contribuição (%)</b>	<b>Participação nas Vendas (%)</b>	<b>Margem de Contribuição Ponderada (%)</b>
Guarda-roupa	13,58%	25,90%	3,52%
Colchão	18,58%	24,00%	4,46%
Refrigerador	8,73%	15,99%	1,40%
Cozinha	18,86%	12,87%	2,43%
Estofado	16,01%	10,51%	1,68%
Fogão	11,02%	9,33%	1,03%
Ferro	21,63%	0,90%	0,19%
Batedeira	22,52%	0,50%	0,11%

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

A margem de contribuição percentual foi calculada através da divisão do valor da margem de contribuição pelo valor da receita bruta, utilizando os dados da tabela 2. Exemplificando, o grupo de colchões apresentou margem de contribuição de R\$ 52.723,71 que dividida pela receita bruta de R\$ 388.336,92 resultou em 0,1358, ou seja, uma margem de contribuição de 13,58%. Assim como o grupo de batedeiras, obteve margem de contribuição de R\$ 1.675,90 e receita bruta de R\$ 7.442,28 onde a divisão dos valores procedeu uma margem de contribuição percentual de 22,52%.

A participação dos grupos nas vendas da organização foi mensurada por meio da divisão da receita bruta de cada um pela receita anual total, conforme valores apresentados também na tabela 2. Dessa forma, o grupo de guarda-roupas obteve participação de 25,90% nas vendas, devido a receita anual de R\$ 388.336,92 em relação à receita anual total de R\$ 1.499.427,73. Do mesmo modo, os demais grupos tiveram participação conforme receita bruta individual dividida pela receita anual total de R\$ 1.499.427,73.

Utilizando os dados apresentados na tabela 4, foi calculada a margem de contribuição ponderada de cada grupo, ou seja, quanto cada linha de mercadoria

contribui para cobrir as despesas fixas a partir da ponderação entre receita e vendas. O gráfico 1 apresenta uma visão conjunta das margens de contribuições percentuais e ponderadas e da participação de cada grupo de mercadorias nas vendas.

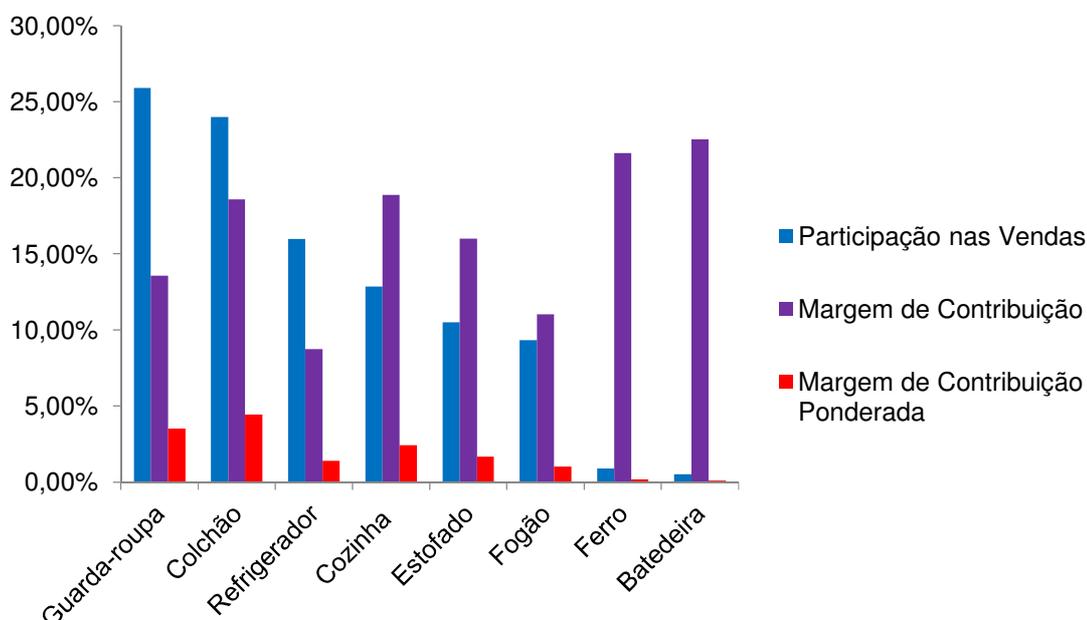


Gráfico 1: Análise da margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada por grupo no ano 2014

FONTE: Elaborado pela autora, 2019.

Embora o grupo de colchões apresente maior margem de contribuição em relação à receita, sua participação nas vendas é inferior ao grupo de guarda-roupas. Os refrigeradores detêm parte considerável da receita anual, por isso representa a terceira maior participação nas vendas, embora sua margem de contribuição seja a menor, devido seu alto gasto variável.

As margens de contribuição percentuais, individualmente, dos grupos de ferros e batedeiras são as maiores entre os grupos analisados, pois embora apresentem menor receita e conseqüentemente, menor participação nas vendas, possuem custos e despesas variáveis menores.

A análise da margem de contribuição ponderada auxilia os gestores a tomarem decisões em relação à quais grupos de mercadorias manter ou extinguir das vendas, pois demonstra a real contribuição de cada um, considerando não apenas as margens de contribuições mas também as participações nas vendas.

Com base nos dados, nota-se que o grupo de colchões apresenta maior margem de contribuição ponderada, sendo de 4,32%. Posteriormente, está o grupo de guarda-roupa com 3,36% e os móveis de cozinha com 2,35%. Em seguida, com 1,62% de margem está o grupo de estofados e com 1,30% o grupo dos refrigeradores. Por fim, estão os grupos de fogões, ferros e batedeiras que possuem a margem ponderada inferior a 1% cada.

### 3.3 Apresentação dos dados de 2015

No ano de 2015 a organização CGM apresentou redução em sua receita bruta de vendas em relação ao ano anterior. Os dados dos grupos analisados no ano específico e suas respectivas margens de contribuição são apresentados na tabela 5. Como custos e despesas variáveis foram utilizados os mesmos critérios de 2014.

Tabela 5: Margens de contribuição em 2015

Grupos de mercadorias	Receita bruta	Custos Variáveis	Despesas Variáveis	Margem de Contribuição R\$	Margem de Contribuição %
Guarda-roupa	300.936,92	210.740,14	56.124,74	34.072,04	11,32%
Colchão	286.627,24	194.984,52	50.589,71	41.053,01	14,32%
Refrigerador	164.113,97	128.214,04	28.966,12	6.933,81	4,22%
Estofado	145.299,29	103.268,86	25.688,91	16.341,51	11,25%
Cozinha	127.959,53	88.308,86	23.416,59	16.234,08	12,69%
Fogão	120.273,15	91.116,02	21.228,21	7.928,91	6,59%
Ferro	10.168,07	6.724,92	1.794,66	1.648,49	16,21%
Batedeira	7.813,81	5.028,19	1.379,14	1.406,48	18,00%
<b>TOTAL</b>	<b>1.163.191,98</b>	<b>828.385,55</b>	<b>209.188,08</b>	<b>125.618,34</b>	

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

O grupo de guarda roupas apresentou receita bruta de R\$ 300.936,92 e com a dedução total de custos e despesas variáveis em R\$ 266.864,88, obteve a margem de contribuição de R\$ 34.072,04. A receita bruta de R\$ 286.627,24 do grupo de colchões, deduzidos os custos e despesas variáveis de R\$ 245.574,23, gerou uma margem de contribuição de R\$ 41.053,01 para o grupo.

Seguindo esse cálculo, os grupos de refrigeradores, estofados e móveis para cozinha apresentaram, respectivamente, margens de contribuição de R\$ 6.933,81, R\$ 16.341,51 e R\$ 16.234,08. Na linha de eletrodomésticos com margens de contribuição menores estão os grupos de fogões com R\$ 7.928,91, de ferros com R\$ 1.648,49 e o grupo de batedeiras com R\$ 1.406,48.

A tabela 6 apresenta o ranking dos grupos de acordo com as maiores margens de contribuição, ou seja, após a receita bruta ser deduzida dos gastos variáveis, quanto sobra para a organização cobrir os gastos fixos. Em reais, os que ocupam as primeiras posições são os que mais contribuem para o lucro da organização.

Tabela 6: Posição dos grupos em 2015 com base na margem de contribuição (R\$)

Posição	Grupo
1º	Colchão
2º	Guarda-roupa
3º	Estofado
4º	Móveis para cozinha
5º	Fogão
6º	Refrigerador
7º	Ferro
8º	Batedeira

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

A ordem por receita bruta destacaria em primeiro lugar o grupo de guarda-roupas, porém, com seus custos e despesas variáveis mais elevados que o grupo de colchões, em relação à receita bruta, sua margem de contribuição foi a segunda maior.

Embora o grupo de refrigeradores tenha a terceira maior receita bruta, sua margem de contribuição foi apenas R\$ 6.933,81, valor inferior aos grupos de estofados, móveis de cozinha e até dos fogões, ocupando assim a 6ª posição.

Os grupos de ferros e batedeiras ocupam a 7ª e 8ª posição, pois apresentam as menores margens de contribuição, sendo R\$ 1.648,49 e R\$ 1.406,48, respectivamente.

A margem de contribuição ao ser dividida pela receita bruta, resulta na margem de contribuição percentual, demonstrando quanto a margem de contribuição total

representa da receita bruta. Já a margem de contribuição ponderada demonstra a real contribuição de cada grupo de mercadorias para a atividade da organização, pois é o resultado da ponderação entre percentual de contribuição e participação nas vendas. Esta pode ser interpretada como quanto cada grupo de mercadorias representa da receita total da organização. Esses três instrumentos são apresentados na tabela 7.

Tabela 7: Margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada em 2015

<b>Grupos de mercadorias</b>	<b>Margem de Contribuição (%)</b>	<b>Participação nas Vendas (%)</b>	<b>Margem de Contribuição Ponderada (%)</b>
Guarda-roupa	11,32%	25,87%	2,93%
Colchão	14,32%	24,64%	3,53%
Refrigerador	4,22%	14,11%	0,60%
Estofado	11,25%	12,49%	1,40%
Cozinha	12,69%	11,00%	1,40%
Fogão	6,59%	10,34%	0,68%
Ferro	16,21%	0,87%	0,14%
Batedeira	18,00%	0,67%	0,12%

FONTE: Elaborada pela autora, 2019.

A margem de contribuição do grupo de batedeiras foi a maior entre os demais grupos por apresentar custos e despesas variáveis inferiores. Conforme tabela 5, a margem de contribuição total foi R\$ 1.406,48 que em relação à receita bruta de R\$ 7.813,81 resultou em 18,00%. Considerando a mesma receita em relação à receita total anual da organização (R\$ 1.163.191,98) sua participação nas vendas é a menor, cerca de 0,67%, o que reduz sua margem de contribuição ponderada para a menor sendo 0,12%. Ou seja, embora tenha uma boa margem de contribuição, o volume de venda é baixo, fazendo com que o lucro ponderado seja o menor entre os demais grupos de mercadorias.

A mesma situação ocorre com o grupo de ferros que apresenta margem de contribuição de 16,21%, participação nas vendas de 0,87% e margem de contribuição ponderada de 0,14%.

Situação inversa ocorre com os grupos de refrigeradores e fogões, pois representam as menores margens de contribuição percentuais, porém, em relação aos

demais eletrodomésticos, tem maior participação nas vendas. Quanto à margem de contribuição ponderada, o grupo de fogão obteve 0,68% enquanto o de refrigerador foi 0,60%.

Por representar a terceira maior margem de contribuição percentual (14,32%) e ter a segunda maior participação nas vendas com 24,64%, o grupo de colchão é o que apresenta melhor margem de contribuição ponderada, sendo 3,53%.

As considerações sobre margens de contribuição e participação nas vendas, podem ser analisadas através do gráfico 2.

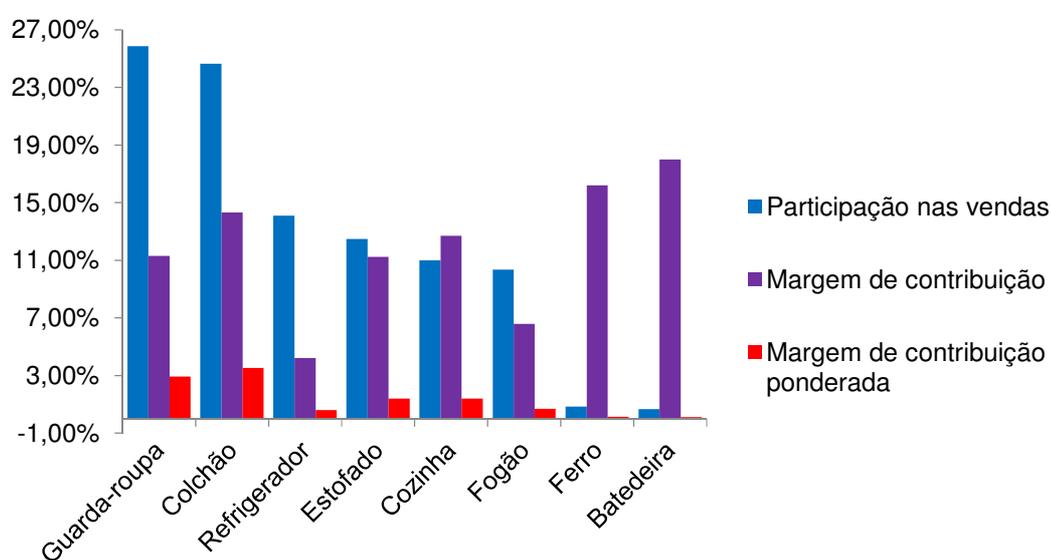


Gráfico 2: Análise da margem de contribuição percentual, participação nas vendas e margem de contribuição ponderada por grupo no ano 2015

FONTE: Elaborado pela autora, 2019.

O gráfico mostra as oscilações existentes entre a participação dos grupos de mercadorias nas vendas, a margem de contribuição percentual e a margem de contribuição ponderada.

Os grupos de guarda-roupa e colchão apresentam elevada participação nas vendas da organização, considerável margem de contribuição e as mais elevadas margens de contribuição ponderadas. Os grupos de ferro e batedeira, ao contrário, apresentam participação bem inferior e as margens de contribuição são as mais altas, entretanto, as margens de contribuição ponderadas são bem pequenas.

O grupo dos refrigeradores apresenta a participação mais alta nas vendas em relação aos grupos de estofado, cozinha e fogão. Porém, sua margem de contribuição percentual e ponderada são as menores dentre eles, destaque-se, porém, que em nenhum momento a margem foi negativa para algum dos itens.

Com uma participação significativa nas vendas e margem de contribuição também considerável, o grupo de estofados nivela sua margem ponderada com a linha de cozinha, sendo poucos décimos maior.

### 3.4 Discussão dos resultados

Inicialmente, as vendas totais e o lucro unitário parecem ser os pontos definitivos para o empresário realizar suas compras, isso conduz à análise de qual o item mais vende e o que gera maior lucro, considerando apenas o volume e retorno unitário, sem relação entre si.

Diversos elementos conduzem a análises distorcidas, principalmente os dois elos da cadeia, a montante, o fornecedor deseja elevar preços e reduzir prazos enquanto, a jusante, o cliente abaixar os preços e ampliar os prazos.

Nesse meio a entidade é submetida a sacrifícios pesados de precificação e pode acabar enfrentando dificuldades com seus concorrentes.

É importante alertar que os concorrentes diversificaram-se muito para a organização CGM, o cliente passou a contar com as grandes redes, com o comércio eletrônico e os móveis maciços, uma das linhas da organização estudada, perderam espaço devido ao seu alto custo. A rápida evolução tecnológica também é fator que conduz a muitos itens de estoque ficarem rapidamente obsoletos.

Essas circunstâncias extrapolam o escopo de discussão deste trabalho e podem influenciar significativamente nas decisões e, por conseguinte, na sustentabilidade e perenidade do negócio comercial.

Assim, muitos são os riscos presentes na análise quantitativa de negócios que passam por momentos de crise, especialmente a de liquidez. Pressionado por decisões críticas como optar entre a quitação de um tributo ou a duplicata de um fornecedor, o gestor pode incorrer em erros de avaliação e ser levado a priorizar erroneamente a renovação de estoque.

A partir dos dados analisados, no ano 2014 e 2015 os números apontam como os maiores campeões de lucratividade da organização CGM os grupos de bateadeira e ferro, que apresentaram maior margem de contribuição percentual. Se considerados os volumes de venda, percebe-se que os novos campeões são os grupos de colchão e guarda-roupa, pois apresentaram maior participação nas vendas.

Da mesma maneira, os lanternas de margem de lucro foram os grupos de fogão e refrigerador, enquanto após a sua ponderação pelas vendas, passaram a ser os grupos de ferro e bateadeira.

Dessa maneira, diante de um cenário em que haja necessidade de filtrar o modelo de negócio, percebeu-se que os grupos de colchão, guarda-roupa, estofado e cozinha são os mais significativos para investimento em giro, devendo ser priorizados em volume e diversidade, porque respondem mais potencialmente para o resultado da empresa.

Grande foi a dificuldade sistêmica para que a análise ora apresentada fosse possível, as operações, apesar de serem registradas, não possuíam uma interface gerencial que permitisse a investigação ora concluída. O esforço para produção das análises foi bastante material, mas por sua vez acabou resultando em um modelo de avaliação de negócio mais aproximado e proporcionou uma boa reflexão para o grupo familiar empenhado no negócio.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O foco dessa pesquisa recaiu sobre a identificação da margem de contribuição dos grupos de mercadorias analisados para identificar quais deveriam ser priorizados na comercialização diante do diversificado estoque presente na organização CGM, que muitas vezes esteve com giro baixo demais, comprometendo capital de giro desnecessariamente.

O presente trabalho expôs de forma simplificada os conceitos de organização familiar, margem de contribuição, custos e despesas, assim como a importância do seu controle nas organizações, quaisquer que sejam as suas formas.

Através dos dados coletados foram levantadas as receitas anuais dos anos 2014 e 2015 dos grupos de mercadorias estudados e apurados os custos e despesas variáveis, dentro das particularidades da organização, considerando inclusive o impacto do regime de tributação. A maioria das mercadorias sofreu ao longo dos anos uma redução na receita, reflexo da crise de mercado e do aperto na liquidez.

Foram calculados os gastos variáveis, conforme os dados disponibilizados pela organização, segregando em custos e despesas variáveis incorridos quais gastos cada um compreende.

Com essas informações foi possível calcular a margem de contribuição total, percentual e a ponderada, além da participação de cada grupo de mercadoria nas vendas da organização.

A hipótese do estudo foi confirmada, pois se constatou que a margem de contribuição constitui uma importante ferramenta de análise para a seleção dos grupos de mercadorias a serem comercializados, especialmente quando se obtém aquela relacionada com o volume de vendas trazendo em um só indicador margem e giro, gerando mais importância para aqueles que realmente possibilitam um maior retorno à organização.

É imprescindível salientar que não deve ser considerada somente a lucratividade para a tomada de decisão. É necessário observar as vendas de cada grupo de mercadorias em relação ao montante. Fazendo a combinação entre essas variáveis é possível mensurar a margem de contribuição ponderada, ferramenta que se

demonstrou bastante útil para análise e razoavelmente fácil de ser calculada, possibilitando uma análise integrada do retorno e da participação nas vendas das mercadorias.

Esta pesquisa limitou-se, pelos motivos apresentados, aos anos já distantes do momento atual, isso comprometeu a ligação com a memória próxima do empresário, mas pôde demonstrar o poder informacional do indicador e o potencial perdido ao não se priorizar a alimentação consistente e constante do sistema.

Apesar de todas as informações coletadas, é importante chamar a atenção para a crise de mercado gerada pela queda do poder aquisitivo da população, da restrição de crédito e da concorrência com as redes nacionais. Sim, é verdade que esta pesquisa não trouxe soluções para essas questões que são até mais significativas para a recuperação do sucesso organizacional, apesar disso, os indicadores apresentados demonstraram-se significativos para orientar as compras e municiar a escolha do investimento operacional em giro, particularmente de estoque.

Como sugestão, recomenda-se que outras pesquisas continuem analisando o posicionamento diante da concorrência, a associação com clubes de compra e com linhas de crédito para tratar da crise de mercado e ainda a relação custo-volume-lucro com base em dados de anos posteriores aos já analisados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEJARANO, Viviane Carvalho; PILATTI, Luiz Alberto. Elementos externos essenciais à implementação de equipes: estudo de caso. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, vol. 43, n. 1, p. 17 – 29, jan/mar. 2008. Disponível em: <[http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1288](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1288)>. Acesso em: 07 set. 2018.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em empresas modernas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento Técnico CPC 47 – Receitas de contrato com cliente. 2016. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=105>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha. Utilização da contabilidade de custos no processo decisório: Um estudo empírico nas micro e pequenas empresas do pólo de confecções. In: Congresso Brasileiro de Custos, 10., 2003, Guarapari. **Anais eletrônicos...: Fornecendo Informação de Valor**. Guarapari, 2003. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2488/2488>>. Acesso em 23 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DALL ASTA, Denis. **Método para identificação e custeamento de desperdícios: caso da avicultura**. 2000. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Cascavel, PR, 2000.

FIETZ, Édina Elisângela Zellmer; COSTA, Adilson; BEUREN, Ilse Maria. Participação da Controladoria no processo de gestão das organizações: Uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.12, n. 1, p. 29 - 41, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27912/participacao-da-controladoria-no-processo-de-gestao-das-organizacoes--uma-analise-comparativa-entre-grandes-industrias-de-santa-catarina--do-rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo e Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07 - 22, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Reinaldo. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. **Revista brasileira de economia**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 491 – 518, out./dez., 1991. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/view/534>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

GRZYBOVSKI, Denize. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 401 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2007.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Maria José de Oliveira. Organizações empresariais do tipo familiar. In: LIMA, Maria José de Oliveira. **As empresas familiares na cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social**. 1. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2009. p. 75-111. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cbyx4>>. Acesso em: 10 de mar. 2019.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 8 ed. São Paulo: Frase, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Paraná. **Acórdão 1223754-6**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://tj-pr.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/168900802/agravo-de>>

[instrumento-ai-12237546-pr-1223754-6-acordao?ref=juris-tabs](#)>. Acesso em: 09 set. 2018.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 76-97.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.