



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA CAROLINNY DE FREITAS E MOURA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO APLICADA EM UMA EMPRESA
VAREJISTA DE CALÇADOS DE JOÃO PESSOA – PB

CAMPINA GRANDE - PB

2018



NATÁLIA CAROLINNY DE FREITAS E MOURA

**ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO APLICADA EM UMA EMPRESA
VAREJISTA DE CALÇADOS DE JOÃO PESSOA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração, da Universidade Federal
de Campina Grande, em cumprimento das
exigências para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Adail Marcos Lima da Silva, Me.

CAMPINA GRANDE - PB

2018

**ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO APLICADA EM UMA EMPRESA
VAREJISTA DE CALÇADOS DE JOÃO PESSOA – PB**

Natália Carolinny de Freitas e Moura¹

Adail Marcos Lima da Silva²

RESUMO

Com o cenário atual de alta concorrência, os gestores são forçados a constantemente buscar compreender quais as melhores ferramentas e processos a serem utilizados para, pelo menos, conseguirem se manter em paridade competitiva no mercado. Dessa forma, a presente pesquisa buscou aplicar a análise custo-volume-lucro em uma empresa do setor de varejo calçadista localizada em João Pessoa, estado da Paraíba. A intenção primordial é a de auxiliar o gestor na tomada de decisão organizacional, com ênfase no desempenho da empresa. Para isso, foram calculados os principais fatores que envolvem o instrumento: as margens de contribuição e os pontos de equilíbrio contábil e econômico. Através da aplicação foi possível identificar o valor da margem de contribuição unitária ponderada, de R\$3,64, o ponto de equilíbrio contábil monetário da empresa, R\$18.080,20 e em quantidade, 1.816 de pares de calçados, e também o ponto de equilíbrio econômico de R\$35.953,41 e 3611 pares, em valor e em quantidade, respectivamente. O trabalho final possibilitou à empresa a fazer acompanhamento com base na análise de custos, permitindo compreender se o negócio está sendo viável e se está trazendo o retorno esperado.

Palavras-chave: Análise de custos. Custo-Volume-Lucro. Ponto de equilíbrio. Setor calçadista. Varejo.

**COST-VOLUME-PROFIT ANALYSIS APPLIED IN A FOOTWEAR RETAIL
COMPANY OF JOÃO PESSOA - PB**

ABSTRACT

With the current scenario of high concurrence, managers are forced to constantly seek to understand which are the best tools and processes to be used to at least be able to remain competitive in the market. In this way, the present research sought to apply the cost-volume-profit analysis in a footwear retail company located in João Pessoa, state of Paraíba. The primordial intention is to assist the manager in organizational decision making, with an emphasis on company performance. For this, the main factors that involved the instrument were calculated: the contribution margins and the accounting and economic balance points. Through the application it was possible to identify the value of the weighted unit contribution margin, R \$ 3.64, the company monetary balance, R \$ 18,080.20 and in quantity, 1,816 pairs of footwear, as well as the break-even point of R \$ 35,953.41 and 3611 pairs in value and quantity, respectively. The final work enabled the company to do a follow-up based on the cost analysis, allowing to understand if the business is being viable and if it is bringing the expected return.

Keywords: Cost analysis. Cost-Volume-Profit. Break-even point. Footwear industry. Retail.

¹ Bacharelada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande - nataliacfmoura@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – adail.marcos@hotmail.com

1 Introdução

Os gestores se deparam diariamente com organizações que sofrem influências de forças internas e externas, seja de circunstâncias que possam controlar ou não. E com o cenário atual de alta concorrência, advinda da era da tecnologia e informação, força-os constantemente a buscar compreender quais as melhores ferramentas e processos a serem utilizados para, pelo menos, conseguirem se manter em paridade competitiva no mercado.

No ambiente administrativo, existem algumas ferramentas e práticas em diversas áreas que vão conseguir munir a empresa de informações. Uma vez que os resultados encontrados, quando mensurados e analisados, proporcionam um menor risco nas decisões organizacionais. Entre elas tem-se as práticas de contabilidade gerencial que possui como uma das mais básicas ferramentas de avaliação a análise de custo-volume-lucro.

Esse instrumento, segundo Wernke, Lembeck e Heidemann (2012), procura compreender três grandes conceitos: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Dessa forma, a ferramenta busca entender a relação existente entre as receitas, despesas e custos com o lucro para que sejam geradas as três informações anteriormente mencionadas.

Portanto, Souza, Schnorr e Ferreira (2011) afirmam que a literatura enfatiza essa metodologia como uma ferramenta de suporte não somente ao processo de planejamento, mas também ao de gerenciamento e controle empresariais, proporcionando, portanto, insumos relevantes na tomada de decisão na organização.

Sendo aplicável nos distintos setores existentes, no ramo varejista de calçados ocorre de igual modo. Assim, por ser um mercado no qual seus produtos possuem sazonalidade, entender as alterações nos custos envolvidos, dos preços de comercialização e do volume ofertado, traz subsídios extremamente relevantes no processo decisório organizacional. Tendo em vista a rapidez que a moda, fator de grande peso na oferta de produtos desse mercado, se renova, percebe-se que há grandes chances de que produtos permaneçam em estoque sem perspectiva de venda, gerando custos que, se não calculados com margem segura, podem trazer grandes prejuízos à empresa.

Imerso nesse ambiente administrativo se encontra uma loja da cidade de João Pessoa, capital do estado da Paraíba, que atua no ramo de varejo calçadista desde novembro de 2017. Com pouco tempo de atividade no mercado local, todos os dados das despesas e custos foram registrados.

Apesar disso, o preço de venda dos produtos ainda é determinado de acordo com a percepção de mercado dos seus gestores. Essa definição dos valores de venda gira em torno do custo fixo do produto adquirido para revenda e do quanto se entende que seu público está disposto a pagar pelo bem disponibilizado. Assim, o conhecimento reunido acerca do que é despendido não é tratado, a fim de agregar informações assertivas e claras para compreender seu impacto no preço de venda final dos produtos e, principalmente, compreender como isso afeta o lucro do negócio.

Então, como o conhecimento gerado através da aplicação da análise custo-volume-lucro em uma loja de varejo calçadista localizada em João Pessoa, Paraíba, pode auxiliar o comerciante a melhor conduzir, estrategicamente, o resultado econômico de sua empresa?

Portanto, a presente pesquisa buscou analisar a relação custo-volume-lucro em uma empresa do setor de varejo calçadista localizada em João Pessoa, estado da Paraíba. A intenção primordial é a de auxiliar o gestor na tomada de decisão organizacional, com ênfase no desempenho da empresa.

Para isso, se fará a aplicação da ferramenta na loja mencionada, identificando, por meio de variáveis como o ponto de equilíbrio contábil e a margem de contribuição, como o conhecimento gerado pode auxiliar o lojista a melhor conduzir, estrategicamente, o resultado econômico.

Desse modo, para alcançar esse fim, o estudo buscou determinar o preço médio de venda dos produtos ofertados; fazer o levantamento dos custos fixos para calcular o custo fixo mensal, bem como o custo variável unitário de cada item; calcular a margem de contribuição unitária dos produtos; e determinar os pontos de equilíbrio operacional e econômico da loja.

A importância deste trabalho de pesquisa, se deve à medida que os resultados visam diagnosticar a situação econômica sobre a empresa, além de munir o gestor com informações que o permitirão chegar a uma tomada de decisão mais assertiva quanto aos aspectos de desempenho do estabelecimento.

Além disso, este estudo concede ao aplicador maiores conhecimentos acerca do assunto abordado, ao passo que a execução traz a realidade prática unida a teoria vista apenas no campo conceitual.

2 Referencial teórico

O grande crescimento em extensão e a complexidade das empresas levaram ao aumento da distância entre o administrador e os ativos e pessoas gerenciadas. Tendo em vista esse cenário, a contabilidade começa a ser percebida como mais que uma ferramenta apenas para apurar impostos e atender exigências legais. Passa então a aparecer com duas outras funções fundamentais, o auxílio na tomada de decisões e no controle organizacional (ARAÚJO et al, 2016; MARTINS, 2010).

Porém, isso não ocorre com o simples observar dos resultados, é preciso que se faça uma análise de forma mais abrangente, buscando compreender as consequências de curto e longo prazo, além de também fornecer subsídios para que se consiga fazer um acompanhamento sobre o que se foi previsto com o que está ocorrendo efetivamente. Um desses instrumentos que a contabilidade disponibiliza para esta finalidade é a análise da relação custo-volume-lucro.

Busca compreender de maneira sistemática a relação entre os custos, despesas, volume de produção e venda, preço de oferta e o lucro. Dessa forma, entende-se que através da aplicação da relação de custo-volume-lucro é possível apontar quais os efeitos gerados no lucro quando ocorrem mudanças no volume de vendas e nos custos de uma empresa (WERNKE; LEMBECK; MENDES, 2012).

Para que a ferramenta seja compreendida, se faz necessário o conhecimento acerca de conceitos e variáveis que construirão a metodologia de tratamento de dados, assim como de análise das informações geradas.

A começar pelo Lucro Antes do Imposto de Renda (LAJIR) ou, em inglês, *Earnings before interest and taxes* (EBIT), que é uma das variáveis relevantes para as áreas de contabilidade e finanças. É visivelmente presente por permear estudos que vão observar desde a lucratividade, a rentabilidade e a criação de riqueza, até a própria análise da relação custo-volume-lucro (SILVA, 2016). É o fator de rentabilidade que revela o valor final depois de se ter retirado todos os custos e despesas, porém, sem se retirar os juros e tributos que irão incidir sobre o lucro (AMORIM *et al.*, 2012). Ou melhor, é o resultado gerado a partir da receita da empresa os custos e despesas, sem subtrair sua obrigação tributária e juros pagos sobre a dívida, sendo então o caixa disponível para pagar os credores em caso de liquidação (JOSHI, 2015).

Observa-se ainda que essa sua importância diante das áreas citadas se revela através de suas incumbências que vão desde pagar o capital de origem oneroso; arcar com o pagamento do imposto de renda; remunerar o capital próprio; bem como formar lucro econômico, lucro

residual ou valor econômico agregado (SILVA, 2016). Sua origem é facilmente observada através da observância da fórmula do LAJIR apresentada por Silva (2016), a saber: $LAJIR = \text{Vendas} - (\text{custo variável} + \text{custo fixo})$. Isso revela assim que há uma relação direta com as variáveis da ferramenta em estudo.

Um conceito que elucida sobre esse vínculo entre a análise custo-volume-lucro com o LAJIR é o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC). Também conhecido como ponto de ruptura, faz referência ao momento em que o volume de receitas de vendas se equivalem aos custos totais da empresa, isto é, estando maior que essa posição, têm-se lucro, abaixo, prejuízo (ZAGO *et al.*, 2005). É considerado por Araújo *et al.* (2016) como o indicador base para grande parte do conhecimento gerado da aplicação da ferramenta de análise de custo-volume-lucro. Pois, através da definição desse valor, o administrador terá a informação de quanto é preciso vender para que seu lucro seja nulo (SANTOS; MARION; KETTLE, 2014; FIORIN; BARCELLOS; VALLIM, 2014).

Portanto, a partir da definição do PEC é possível identificar qual será a melhor forma de investimento, auxiliando na formulação do planejamento e de estratégias a serem adotadas para o controle de custos e despesas, bem como na busca pela otimização do lucro (BEZERRA; CAROLI, 2015).

Sabe-se que a informação pode ser gerada em forma de valor monetário, volume de receita em dinheiro; ou ainda em quantidade, isto é, em unidades de produtos a serem vendidas (ECKERT *et al.*, 2018). É importante ressaltar que quando a empresa possui uma grande variedade e variação de produtos disponibilizados aos clientes, a análise desse indicador torna-se um pouco mais complexa. Tendo em vista que os valores correspondentes ao preço de venda e custos variáveis de cada produto serão diferentes. Então, para tal análise se faz necessário realizar a aplicação de acordo com o mix de produtos vendidos (ARAÚJO *et al.*, 2016).

Além do PEC, se faz importante para este estudo a compreensão acerca do Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), o qual pode ser descrito como a quantia necessária de entradas para se cobrir os custos totais da empresa, somado ao valor mínimo para que a remuneração do investimento seja realizada, de acordo com o retorno almejado pelos investidores (BEZERRA; CAROLI, 2015; SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

Outra variável relevante nesse contexto é o preço de venda que pode ser descrito como a quantia em dinheiro imputado a um produto ou serviço disponibilizado. O mecanismo de formulação do preço de venda deve englobar os custos que são inerentes a sua produção, seja direta ou indiretamente ligados a ela (ECKERT *et al.*, 2018).

Dessa forma, o processo terá como item essencial para a compreensão com mais detalhes, o método de custeio a ser utilizado pela empresa, uma vez que assim facilitará o desenvolvimento não somente no planejamento organizacional, mas no controle e tomada de decisão com relação aos seus aspectos comerciais e financeiros (SILVA *et al.*, 2014).

Outro item necessário para o desenvolvimento da definição do PEC são os custos organizacionais, que pode ser definido como tudo o que é dispendido pela empresa para a produção de bens, serviços ou comércio de produtos, isto é, abrange desde o que é investido em compra de matéria-prima até com estrutura física, administrativa, com funcionários etc (BEZERRA; CAROLI, 2015). Martins (2010) ressalta que para fazer esse tipo de análise é necessário dividir os custos e despesas em variáveis e fixos para que seja realizada de forma assertiva.

Os custos fixos são chamados dessa maneira por não sofrerem variações relacionadas ao nível produção, assim, independem do volume produzido (SILVA *et al.*, 2014). São os gastos necessários que dão apoio para que a empresa tenha as condições essenciais para produzir. Como um exemplo tem-se o aluguel das instalações de uma fábrica, pois ainda que haja qualquer alteração, seja para mais ou para menos, da quantidade fabricada, o valor não se modificará.

Já o custo variável é aquele que oscila proporcionalmente ao montante produzido ou quantidade de trabalho, o que quer dizer que, qualquer alteração na quantidade produzida, para mais ou para menos, irá interferir no custo total final. Como exemplo, tem-se a matéria-prima utilizada na confecção do produto ou as embalagens (BEZERRA; CAROLI, 2015).

Outro fator que compõe a análise da relação custo-volume-lucro é a margem de contribuição, que pode ser definida como o valor resultante da subtração dos custos e despesas variáveis do resultado de vendas da empresa. Ou seja, é a diferença entre o preço de venda do produto e a soma de seus respectivos custos e despesas variáveis (COSTA MELLO *et al.*, 2013). É o valor remanescente do preço que servirá para arcar com os custos e despesas fixas, bem como proporcionar o lucro (COLPO *et al.*, 2015; VIEIRA; ITAVO; ARANHA, 2018). Pode ser calculado tanto no valor do resultado total, por produto, de forma unitária, bem como em valor percentual (SOUZA; SCHNORR; FERREIRA, 2011).

Com a definição da margem de contribuição unitária é possível verificar a viabilidade de manutenção da oferta de um produto no portfólio da empresa, não somente isto, para aquelas que possuem mais de uma disposição do mercado, permite também que o gestor identifique aquele que traz maior rentabilidade (COLPO *et al.*, 2015; BEZERRA; CAROLI, 2015).

Dessa forma, consegue-se definir estratégias que direcionem a força de venda da organização àqueles produtos que irão trazer maiores retornos e reconhecer os que precisam ser deixados em estoque apenas para trazer benefícios a venda de outros. Por isso, torna-se auxílio essencial no momento de traçar campanhas de descontos, redução de preços com o objetivo de aumentar a lucratividade. É indicador primordial para que o gestor entenda qual a relação existente entre os seus custos, volume de vendas, seus preços e lucro, guiando-o a uma tomada de decisão mais assertiva quanto aos preços ofertados aos seus clientes (WERNKE; LEMBECK; MENDES, 2012).

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, no que se refere aos seus fins e estudo de caso documental, quanto aos seus meios. Visto que um dos objetivos deste estudo é o de verificar, através da ferramenta de análise da relação custo-volume-lucro, qual o ponto de equilíbrio contábil de uma empresa real; e, além disso, também demonstrar como um diagnóstico financeiro pode ser gerado a partir das informações obtidas por meio de sua aplicação.

A empresa escolhida está localizada na cidade de João Pessoa, Paraíba, que disponibiliza, em forma de varejo, calçados variados ao mercado pessoense. As informações geradas tiveram como banco de dados os valores obtidos a partir de relatórios manuscritos feitos pela gestora e funcionários, que abrangeram o período que vai do início da operação da loja, novembro de 2017, até o dia 31 de agosto de 2018. Dentre elas foram usadas as notas de vendas diárias, as anotações de saídas de custos, bem como o relatório de compras dos produtos.

Com a finalidade de se obter as informações necessárias para a análise, foram calculados dos principais fatores que envolvem o instrumento em questão, que são as margens de contribuição, em valor monetário de cada produto individualmente; a margem de contribuição total, ponderada em função do volume comercializado de cada produto; e os pontos de equilíbrio contábil e econômico (em unidades e em valor monetário).

Para a tabulação, apuração e tratamento dos dados foram elaboradas planilhas no software Microsoft Office Excel. Sendo os resultados gerados analisados a partir dos cálculos das variáveis provenientes da ferramenta de análise custo-volume-lucro, logo em seguida foram expostos a um processo de análise teórica baseada nos conceitos citados anteriormente.

De modo a elucidar o entendimento, os produtos foram divididos em dois grandes grupos: os adultos e os infantis; cada um se subdividiu-se por sexo, masculino e feminino; tendo em seguida a separação por tipo de produtos: chinelo, crocs, tênis, papete, percata, sapatênis, mule, rasteira, sandália, sapatilha e sapato; totalizando em 23 subgrupos.

Se fez necessário, inicialmente, tabular os dados das notas de entrada e de saída em planilhas, para em seguida, classificar por tipo de produto. Com isso, através do cálculo de média ponderada, pela função da ferramenta, foram obtidos, por tipo de produto, os valores de custo unitário variável e preço unitário.

Com os produtos devidamente classificados, através dos dados das notas de entrada tabulados no Excel, foi calculado inicialmente o preço médio de venda de cada produto. Para isso, foram listados todos os preços seguidos da quantidade de pares vendidos daquele tipo em cada dia de venda. Com isso, dividindo o primeiro (preço do produto) pelo segundo (quantidade de pares vendidos), se obteve o preço médio por par de calçado daquele conjunto desde o primeiro dia de operação do mês considerado (novembro) até o último (agosto). Por fim, por cada produto se obteve, através da média ponderada, o preço médio de venda de cada par de calçado.

O mesmo processo de cálculo foi realizado para se obter o custo médio de compra unitário de cada par. Porém, antes, se fez necessário tabular todas as notas diárias de compras por lote para as planilhas, executando em seguida a classificação. Por fim o cálculo também realizado com a mesma função utilizada anteriormente, com a finalidade de obter o custo médio de compra unitário ponderado de cada par. Isso foi feito devido ao fato de, nesse período de dez meses, tanto o custo ter flutuado, bem como a quantidade por lote comprado não foi fixada.

Havendo essas duas informações acerca de cada item, para resultar na margem de contribuição unitária subtraiu-se o seu preço médio de venda unitário do valor correspondente ao custo variável unitário médio obtidos. Com essas informações, a definição da margem de contribuição da loja pôde ser calculada através de duas etapas. Primeiro, dividiu-se a margem de contribuição unitária ponderada pelo preço de venda ponderado, logo em seguida, foi deduzido o imposto pago pela empresa.

Por fim, com as informações levantadas acerca do custo fixo mensal e tendo calculado a margem de contribuição final da organização, o cálculo do ponto de equilíbrio operacional monetário foi realizado dividindo o primeiro item pelo segundo. A partir do monetário, através do quociente dele com o preço de venda ponderado, definiu-se o PEC em unidades. Para o PEE,

foi somado ao custo fixo, o valor almejado de remuneração própria da gestora e em seguida para obter o resultado fez-se uma divisão pela margem de contribuição final.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 Preço de Venda Ponderado

Após o tratamento dos dados de preço de cada tipo de produto, chegou-se até a Tabela 1. Observando a coluna de preço médio de venda de cada item, identifica-se que os preços variam entre R\$5,09 e R\$46,54. Verificando apenas esta coluna, seria possível tentar inferir que o preço médio de venda dos produtos da loja de varejo assumiria valores mais altos. Entretanto, ao cruzá-la com os dados de quantidade de pares comercializados, o preço de venda ponderado da empresa se aproxima mais do menor valor que do mais alto, resultando em R\$9,96.

Tabela 1: Quantidade vendida e preço médio de venda unitário por tipo de produto.

		Quantidade vendida	Preço médio de venda
ADULTO	MASCULINO	Chinelo	R\$7,62
		Crocs	R\$20,00
		Tênis	R\$44,38
		Papete	R\$21,05
		Percata	R\$21,67
		Sapatênis	R\$40,56
		Chinelo	R\$5,49
	FEMININO	Mule	R\$30,67
		Rasteira	R\$16,66
		Sandália	R\$46,54
		Sapatilha	R\$24,30
		Sapato	R\$29,47
		Tênis	R\$44,35
		INFANTIL	MASCULINO
Crocs	R\$13,90		
Papete	R\$15,00		
Sandália	R\$14,46		
Sapato	R\$19,14		
FEMININO	Chinelo		R\$5,09
	Crocs		R\$13,89

Rasteira	69	R\$20,14
Sandália	349	R\$14,86
Sapato	166	R\$17,47
Total	24426	

Fonte: Elaboração própria.

Isto ocorre devido ao fato de os cinco principais produtos de maior saída serem ofertados a preços mais baixos, sendo eles: chinelos feminino e masculino, tanto adulto como infantil, e a rasteira feminino adulto. Destes cinco tipos, quatro são os produtos de menor valor ofertado, todos os chinelos (feminino e masculino, adulto e infantil), que juntos correspondem a 70,97% das vendas da loja. Demonstrando, com isso, a grande influência que seus preços têm no preço de venda ponderado da empresa, além de evidenciar a importância da observância da precificação desses itens.

4.2 Custo Variável Ponderado

Para obter o custo variável ponderado, inicialmente foi necessário obter o custo variável médio de compra de cada item. A partir dos dados classificados, verificou-se que o custo médio de aquisição dos itens ofertados variou entre R\$2,52 e R\$34,50, sendo o valor final médio ponderado igual a R\$6,31. Apesar dos quatro produtos de maior saída também estarem no *top* cinco de menor custo de compra, a mesma análise da variável anterior não se aplica a esta.

Visto que, embora este coeficiente seja importante, outros fatores são levados em consideração para obter o custo unitário variável final, em que, neste caso, foram incluídos tanto os gastos com embalagem e frete, como o imposto pago pela empresa, que corresponde a 7,3% da receita bruta da loja.

Assim, utilizando as variáveis citadas, constatou-se, com base nas informações adquiridas nos relatórios, que o atual custo variável ponderado da empresa em questão é igual a R\$7,17.

4.3 Margem de Contribuição Unitária Ponderada

A definição da margem de contribuição unitária ponderada de cada tipo de produto mune o gestor da informação necessária para compreender o quanto aquele produto está influenciando em sua margem de contribuição final. Como cinco tipos de produtos somados

têm presença de 85,42% das vendas da loja, das 23 categorias, a margem deles são as que impactam em maiores proporções a margem de contribuição final. Desse modo, a Tabela 2 revela o saldo restante de cada um deles, o qual fica disponível para o gestor arcar com seus custos fixos e retirar o lucro, juntamente com o percentual de participação nas vendas.

Tabela 2: Margem de contribuição unitária e proporção de presença nas vendas dos *top 5* produtos mais vendidos da empresa.

			Margem de contribuição unitária	% Vendas
ADULTO	MASCULINO	Chinelo	R\$ 2,20	8,26%
	FEMININO	Chinelo	R\$ 2,29	38,80%
		Rasteira	R\$ 3,89	14,44%
INFANTIL	MASCULINO	Chinelo	R\$ 2,52	8,83%
	FEMININO	Chinelo	R\$ 2,13	15,09%

Fonte: Elaboração própria.

Diante disso, é evidente que o chinelo adulto feminino deve ser um dos pontos de olhar da gestora, além deste, tanto a rasteira feminina adulto, quanto o chinelo feminino infantil também se mostraram relevantes contribuintes no valor final de margem de contribuição. Possibilitando a administração, por exemplo, o uso da informação de forma estratégica, se utilizando da saída desse tipo de item para atrair de alguma maneira a atenção para outros de margem maior; ou ainda verificar a possibilidade de aumentar essa margem, seja diminuindo os custos variáveis correspondentes ou até mesmo subindo os preços desses produtos.

Dessa forma, ponderando o peso de venda dos pares com a margem de contribuição unitária encontrada, apurou-se que o valor da margem de contribuição unitária ponderada da empresa é de R\$3,64.

4.4 Custos Fixos

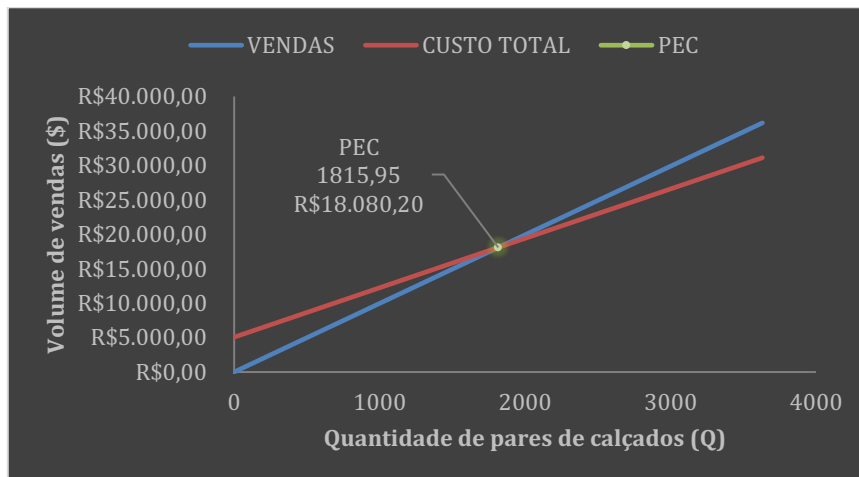
Todos os custos foram registrados em ordem de saída desde as preparações para a abertura da loja, entretanto não houve separação de nenhuma natureza. Em razão disso, realizou-se a divisão do que havia sido custo de investimento como pintura de loja, compras de infraestrutura, etc; dos reais custos fixos, despesas com funcionários, compra de material de limpeza, material de escritório, entre outros. Além disso, alguns registros estavam sem datas, por esse motivo, para definir o custo fixo mensal, foram todos somados e divididos pelo período de análise, chegando ao valor de R\$5.057,90 média mês.

É importante ressaltar que, após pouco mais de três meses de operação com três funcionários, a gestora percebeu que a expectativa de receita estava sendo menor que o previsto. Com isso, analisando as atividades diárias da loja, constatou que não havia necessidade dos três, por isso, desligou um deles. Dessa forma, os custos com esse empregado, desde salário, vale transporte, encargos e multa rescisória, serão diluídos com o tempo, diminuindo o valor de custo fixo mensal.

4.5 Ponto de Equilíbrio Contábil

Com a margem de contribuição delineada e o custo fixo mensal determinados, definiu-se o valor monetário de PEC da empresa, R\$18.080,20. Assim como em quantidade, que foi de 1.816 de pares de calçados. A Figura 1 demonstra a relação atual existente entre o custo total e a receita com vendas da empresa. Evidenciando que após atingir o PEC, o crescimento do custo total o acompanha muito de perto, trazendo um alerta quanto a necessidade de cortes e/ou diminuição nos gastos organizacionais, demandando uma análise mais aprofundada acerca de qual o melhor caminho neste caso.

Figura 1: Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, de acordo com a proporção de distribuição de vendas nesse período, foi elaborada a Tabela 3 com a finalidade de elucidar por tipo de produto, a quantidade e o valor de entrada necessários para que a loja alcance o PEC.

Tabela 3: Distribuição do PEC em quantidade e em valor por tipo de produto.

		PEC (Q)	PEC (\$)
ADULTO	MASCULINO	Chinelo	R\$ 1.143,13
		Crocs	R\$ 49,07
		Tênis	R\$ 69,29
		Papete	R\$ 29,74
		Percata	R\$ 14,50
		Sapatênis	R\$ 135,68
	FEMININO	Chinelo	R\$ 3.867,13
		Mule	R\$ 392,17
		Rasteira	R\$ 4.370,75
		Sandália	R\$ 301,02
		Sapatilha	R\$ 583,61
		Sapato	R\$ 3.251,04
INFANTIL	MASCULINO	Tênis	R\$ 75,83
		Chinelo	R\$ 859,13
		Crocs	R\$ 178,80
		Papete	R\$ 30,11
		Sandália	R\$ 330,09
		Sapato	R\$ 132,33
	FEMININO	Chinelo	R\$ 1.395,09
		Crocs	R\$ 167,28
		Rasteira	R\$ 103,34
		Sandália	R\$ 385,48
		Sapato	R\$ 215,60
		Total	R\$ 18.080,20

Fonte: Elaboração própria.

Isto é, para que a empresa consiga cobrir todos os seus custos, sua receita deve ser de R\$18.080,20 e a quantidade de pares vendidos de 1.816. Com o histórico de saídas, determinou-se proporcionalmente como se daria a distribuição por quantidade e por rendimento como descrito na tabela. Esclarecendo, de acordo com o que há de saídas por mês de cada item, a empresa precisa vender em média, por exemplo, 150 chinelos masculino adulto, trazendo uma média de R\$1.143,13 de receita, para que quando somados aos demais itens, cada um com sua parcela, alcance o PEC.

Entretanto, ainda que essa informação expanda muitos caminhos para compreender o que é necessário vender para não se ter prejuízos e começar a ter lucros, é importante determinar

o PEE. Pois dessa forma a gestora saberá o quanto precisa ter de receita para que a remuneração do seu investimento seja realizada dentro daquilo que ela almeja obter de retorno. A remuneração própria considerada foi de R\$5.000,00, resultando em R\$35.953,41 e 3611 pares como PEE monetário e em quantidade, respectivamente.

5 Considerações finais

Para se manter no mercado presente de alta concorrência, as empresas precisam cada vez mais se munir de informações gerenciais e ambientais que possam proporcionar decisões estratégicas que as auxiliem a guiar a organização a não apenas se manter em operação, mas que as condicionem a estar em crescimento contínuo.

Porém, ainda que haja registros de dados importantes, sem tratamento e análise serão apenas materiais acumulados, sem muito valor. Através da aplicação da ferramenta gerencial de análise da relação custo-volume-lucro em uma empresa que de forma organizada compilava todas suas informações financeiras, foi possível ilustrar de maneira prática a relevância do conhecimento aplicado.

Pois, por exemplo, anteriormente era possível inferir, pela rotatividade visível, qual tipo de produto era mais vendido. Entretanto, com a aplicação, foi possível verificar que o chinelo feminino adulto, após retirar os seus custos variáveis, retorna de saldo R\$2,29 para a loja arcar com seu custo fixo mensal e produzir lucro. Sabendo agora que é um item que corresponde a 38,80% das vendas, a gestora consegue traçar estratégias de otimização de lucro mais assertivas, aumentando o preço ofertado, por exemplo, ou buscando diminuir seu custo variável correspondente a este produto.

Além disso, com o ponto de equilíbrio contábil definido, é possível traçar metas tendo como parâmetro agora o valor R\$18.080,20, que possibilita fazer acompanhamentos para compreender se o negócio está sendo viável, ou seja, se não está dando prejuízo. De igual forma o conhecimento acerca do valor de ponto de equilíbrio econômico se mostra relevante para a tomada de decisão, à medida que permite a gestora visualizar que para a empresa estar trazendo o retorno esperado por ela, se faz necessário ter um resultado mensal de R\$35.953,41 em vendas.

Sendo assim, a pesquisa atingiu seu objetivo em compreender como o conhecimento gerado a partir da análise de custo-volume-lucro pode auxiliar o lojista na tomada de decisão organizacional. Trazendo, além disso, a contribuição acerca da importância da aplicabilidade

do conhecimento teórico a respeito das ferramentas gerenciais financeiras, não apenas para tratamento de dados, mas principalmente para analisá-los.

A principal limitação existente no decorrer do estudo foi o fato de não haver padronização na forma de registro dos dados. Como o estudo foi aplicado em um segmento específico do varejo com características e contexto específico, sugere-se realizar pesquisas futuras com o mesmo sentido em empresas industriais e prestadoras de serviços.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Juliana Silva et al. **A análise custo-volume-lucro como ferramenta gerencial para tomada de decisão**: um estudo de caso em uma indústria alcooleira do estado da Paraíba. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2016.

AMORIM, Ana Luísa Gambi Cavallari et al. **Análise da relação entre as informações contábeis e o risco sistemático no mercado brasileiro**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 23, n. 60, p. 199-211, 2012.

BEZERRA, Washington Lucena; CAROLI, Adhemar A. **Análise de Custo, Volume e Lucro**: Uma Perspectiva de Controle Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas. Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA), v. 2, n. 1, p. 45-64, 2015.

COLPO, Iliane et al. **Análise do custo-volume-lucro auxiliando na tomada de decisão**: o caso de uma microempresa. Revista da micro e pequena empresa, v. 9, n. 3, p. 22-36, 2015.

COSTA MELLO, Marília de Fátima et al. **Análise custo/volume/lucro aplicada numa pequena propriedade agropecuária de campos do Goytacazes/RJ**. Exatas & Engenharia, v. 3, n. 06, 2013.

ECKERT, Alex et al. **Análise de Custo/Volume/Lucro como Ferramenta Gerencial para Tomada de Decisão**: o caso de uma indústria metalúrgica da Serra Gaúcha (RS). Revista de Administração do UNIFATEA, v. 16, n. 16, 2018.

FIORIN, Ivone; BARCELLOS, Sabrina Sobrinho; VALLIM, Carlos Roberto. **Gestão de custos através da análise CVL**: Um estudo de caso em uma agroindústria de laticínios. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2014.

JOSHI, Mrunal. **Divergence between Operating Profit and EBIT**. 2015.

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

SANTOS, LA dos; MARION, J. C.; KETTLE, W. M. **Gestão estratégica de custos**: um enfoque gerencial utilizando análise CVL na produção de leite da fazenda UNASP EC. Custos e Agronegócio Online, v. 10, n. 3, p. 24-37, 2014.

SILVA, Adail Marcos Lima da. **Viabilidade da aplicação da tradicional análise custo-volume-lucro sob condições de incerteza**: um estudo exploratório no setor de transportes. *Contabilometria*, v. 3, n. 2, 2016.

SILVA, Jandeson Dantas et al. **Gestão de custos como ferramenta de planejamento e controle**: um estudo no Jornal Gazeta do Oeste em Mossoró/RN. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2014.

STROUHAL, Jiří et al. **Different approaches to the EBIT construction and their impact on corporate financial performance based on the return on assets**: some evidence from Czech top 100 companies. 2018.

SOUZA, Marcos Antonio; SCHNORR, Carla; FERREIRA, Fernanda Baldasso. **Análise das relações custo-volume-lucro como instrumento gerencial**: um estudo multicaso em indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 12, p. 109-134, 2011.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques; ITAVO, Luiz Carlos Vinha; ARANHA, José Aparecido Moura. **Ponto de equilíbrio contábil na pecuária leiteira de bubalinos**: um estudo de caso da viabilidade econômico-financeira em uma propriedade do estado de mato grosso do sul. *Revista Científica Hermes*, v. 21, p. 364-379, 2018.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; HEIDEMANN, Josiane S. **Análise Custo/Volume/Lucro aplicada à suinocultura**: estudo de caso em pequena propriedade rural. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 174, p. 24-39, 2012.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; MENDES, Eduardo Zanellatto. **Análise CVL aplicada ao agronegócio**: estudo de caso em pequena fábrica de pescados. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 188, p. 42-57, 2012.

WERNKE, Rodney; JUNGES, Ivone; ZANIN, Antonio. **Análise Custo/Volume/Lucro aplicada na decisão entre comprar e produzir**: estudo de caso em granja de suínos. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2016.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro et al. **Área temática**: finanças cálculo do ponto de equilíbrio em condições de risco e incerteza. Universidade Federal de Uberlândia, 2005.