

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO NO RAMO VAREJISTA: UM ESTUDO DE CASO

PROPOSED CONTRIBUTION MARGIN IMPLEMENTATION IN RETAIL BRANCH: A CASE STUDY

Juliano José Soares

WEG, SC, Brasil, julianosoaes1993@gmail.com

Fabiano Maury Raupp

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, SC, Brasil, fabianoraupp@hotmail.com

José Tavares de Borba

Centro Universitário Católica de Santa Catarina, SC, Brasil, jttavares@gmail.com

Lucas Veiga Ávila

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS, RS, Brasil, adm-lucasveiga@gmail.com

Resumo

Este estudo tem por objetivo propor a implementação da margem de contribuição em uma empresa varejista de confecções e calçados, a fim de verificar os benefícios decorrentes do seu uso no processo decisório da empresa. A pesquisa é descritiva, realizada por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados utilizando entrevistas abertas com os administradores, buscando entender como ocorre o funcionamento da organização e como é feito o controle dos gastos. Foram coletados, também, dados de documentos disponibilizados pela empresa, tais como histórico de vendas, categorias de produtos, planilhas com registros internos e informações sobre os gastos incorridos e sobre o faturamento obtido. A análise aplicada ao estudo é do tipo descritivo. A proposta empreendida apresenta vantagens para a organização, podendo ser explorada para conceder descontos especiais, liquidações, entre outros pontos atrativos aos clientes, que podem afetar o faturamento e a lucratividade da empresa. As análises feitas se restringem a este estudo de caso e não devem ser generalizadas. Pode-se utilizar este estudo em outras empresas varejistas para fins comparativos, ressaltando a singularidade de cada organização.

Palavras-chave: Margem de contribuição. Custeio variável. Ramo varejista.

Abstract

This study aims to propose the implementation of the contribution margin in a retailer of clothing and footwear, in order to verify the benefits of its use in decision-making of the company. The study is characterized as a descriptive research, carried out through a case study with a qualitative approach. Data were collected using open interviews with management, seeking to understand how is the functioning of the organization and how is the control of spending. They were also collected data from documents provided by the company, such as sales history, product categories, spreadsheets with internal records and information on the costs incurred and the revenues obtained. The analysis applied to the study is the descriptive. The proposal has taken advantage for the organization and can be exploited to grant special discounts, sales, and other attractive points to customers, which can affect revenues and profitability. The analyzes are restricted to this case study and should not be generalized. You can use this study in other retailers for comparative purposes, pointing out the uniqueness of each organization.

Keywords: Contribution margin. Retail branch. Variable costing.

1 Introdução

O ramo de comércio varejista, de confecções e calçados, como tantos outros, vem passando por uma fase muito desafiadora, decorrente do crescimento da concorrência e da implantação de novas tecnologias, por exemplo, as vendas pela internet. O aumento da competitividade e das exigências dos clientes faz com que as empresas inovem e se reinventem o que, por consequência, exige controles gerenciais sempre atualizados. Empresas com objetivo de lucro buscam, em sua essência o cumprimento de suas obrigações e a geração de riqueza, com consequente evolução do patrimônio. Em razão do atual cenário, atingir estes objetivos não é uma tarefa fácil, uma vez que o mercado influencia cada vez mais as empresas de diferentes formas. Particularmente empresas que possuem um expressivo *mix* de produtos podem encontrar dificuldades para calcular o preço de venda ou, até mesmo, identificar os produtos que mais contribuem para a lucratividade da empresa.

Conforme Martins (2009), o cenário competitivo proporcionou um maior reconhecimento de que a contabilidade de custos é importante para as empresas, pois, possuir uma administração de custos, proporciona vantagem competitiva, permitindo que a empresa mensure os custos, verifique o preço aceito pelo mercado e, conseqüentemente, identifique o ponto em que há maior margem de contribuição. Dubois, Kulpa e Souza (2006) dizem que a margem de contribuição é o elemento mais importante para a tomada de decisões na venda de um produto. Neste sentido, o artigo apresenta os resultados do estudo que tem por objetivo propor a implementação da margem de contribuição em uma empresa varejista de confecções e calçados, a fim de verificar os benefícios decorrentes do seu uso no processo decisório da empresa. Fundamento no custeio variável, a proposta contempla a mensuração dos gastos de determinadas categorias de produtos, com a consequente obtenção da margem de contribuição. Após isso, foi possível apurar a margem de contribuição por categoria. Tratam-se de questões pertinentes à empresa, visto que afetam diretamente a parte operacional e os retornos financeiros obtidos. A próxima seção contempla o referencial teórico utilizado para sustentar os resultados empíricos. A terceira seção apresenta o percurso metodológico utilizado. Na sequência, as próximas discorrem, respectivamente, sobre os resultados obtidos e as considerações finais decorrentes do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Custos no setor varejista

No setor varejista são diversas as funções atribuídas às operações comerciais, dentre elas, compras de mercadorias, estocagem e vendas. O varejo é fortemente afetado pelas políticas econômicas, e fatores como crise, desemprego, redução do crédito, inflação e desvalorização de moeda nacional, são exemplos de acontecimentos que são altamente destrutivos. Atualmente, o setor busca se reinventar, apresentando novas tecnologias, novas experiências para o consumidor, busca de qualificação da mão de obra, fatores utilizados para manter os atuais clientes e atrair novos. Em um cenário de alta competitividade é possível perceber a presença de clientes exigentes e bem informados, que buscam qualidade, segurança e preços. Ao mesmo tempo, a empresa deve lidar com os custos incorridos que influenciam diretamente os resultados da empresa.

Bernardi (1998) define custo como qualquer gasto efetuado na compra de determinada mercadoria, que irá ser usada posteriormente para a geração de vendas e acréscimo de resultados para a organização. Leone (2009) descreve que custo é o valor dos fatores consumidos por uma organização para produzir ou adquirir e distribuir os produtos aos clientes. De forma semelhante, Wernke (2004) define que o custo é todo gasto ocorrido dentro do processo de produção de uma empresa ou revenda de uma mercadoria. Martins (2009) explica

que custo é o gasto devido para a obtenção de um bem ou serviço utilizado na produção de um bem, ou na comercialização de uma mercadoria. No caso particular de uma empresa varejista, são gastos ocorridos para a aquisição de mercadorias. O valor de aquisição pode ser identificado na nota fiscal que o fornecedor emite. Esse valor poderá ser ajustado dependendo das condições de negociação. Alguns itens incorrem no sentido de reduzir o valor de aquisição, como é o caso dos descontos comerciais, abatimentos e impostos recuperáveis. Outros itens acrescem o valor, como é o caso do frete e do seguro das mercadorias quando houver, bem como gastos com armazenamento. O custo comercial de um produto é obtido por um conjunto de registros feitos na organização, onde o objetivo é obter todos os gastos incorridos na aquisição de determinada mercadoria.

Após a identificação dos gastos, o próximo passo é controlar e registrar suas tipologias, de forma a entender e poder utilizar as informações como auxílio à tomada de decisões. Os custos diretos são aqueles que podem ser facilmente identificados e que estão diretamente ligados a determinado objeto, já os custos indiretos são custos que estão relacionados ao objeto, mas não podem ser facilmente identificados em cada produto, pois são comuns e referentes a todas as mercadorias, sendo alocados geralmente utilizando o rateio. Os custos também podem ser classificados fixos e/ou variáveis. Custos variáveis são aqueles que oscilam conforme a produção, já os custos fixos são aqueles que não sofrem influência do volume de produção (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Padoveze (1994) explica que custos variáveis são aqueles que variam na proporção das atividades da empresa, já os custos fixos não variam em relação ao nível de atividade.

2.2 Custeio variável

Um método de custeio é utilizado para geração de informações que possibilitam a avaliação de desempenho de diferentes objetos de custos. Pode ser utilizado para avaliação de estoques, para saber qual produto é mais rentável, qual região traz mais resultados, quais mercadorias podem ser mais exploradas e quais podem ser deixadas de lado. Leone (2009) diz que um método de custeio fornece informações que são pilares para a tomada de decisão, sendo possível melhorar o planejamento e estratégia das organizações. Cruz (2011) diz que diferentes métodos de custeio são ideais para diferentes estratégias organizacionais. A decisão sobre qual método escolher é muito complexa e cabe aos gestores analisar quais são as informações que são vitais para qual finalidade, podendo existir mais de um método de custeio praticado em apenas uma organização. Para Martins (2009) com o passar do tempo vários métodos de custeio foram desenvolvidos e cabe a cada organização identificar qual método é recomendado dadas as características e necessidades organizacionais. Alguns dos vários métodos encontrados na literatura contábil são: custeio por absorção, custeio variável e custeio baseado em atividades (ABC).

Considerando o objeto de investigação e a proposta empreendida, esta seção explora o conceito do custeio variável. Perez Junior, Oliveira e Costa (1999) dizem que o custeio variável se baseia na separação de gastos fixos e variáveis, ou seja, gastos que variam proporcionalmente ao volume produzido e gastos que não oscilam diante de alterações no volume de produção. Cruz (2011) explica que no custeio variável os custos fixos devem ser tratados com despesa. Por serem comuns a todos os produtos não devem alocados diretamente às mercadorias. Assim, conforme Viceconti e Neves (2010), no custeio variável somente os custos variáveis devem ser absorvidos pelos produtos e serviços, deixando de fora os custos fixos.

Martins (2000) cita que no custeio variável os custos fixos são confrontados com o resultado do período na medida em que incorrem. Portanto, segundo Wernke (2004), os custos fixos devem ser lançados como despesas na demonstração dos resultados, sendo somente os

custos variáveis absorvidos pelos produtos ou mercadorias.

Martins (2000) diz que custeio variável é muito usado quando existem problemas relacionados à distribuição dos custos fixos aos produtos, considerando que a distribuição é feita geralmente por rateio, podendo gerar dúvidas e falta de consenso dependendo do critério utilizado. São exemplos de benefícios do custeio variável: visão ampla dos negócios da empresa, análise do desempenho de produtos e sua contribuição para cobrir os gastos fixos, formação de preço de venda considerando a margem de contribuição dos produtos Leone (2009) afirma que o custeio variável é útil quando usado na tomada de decisões sobre a fixação de preços, decisão de compras, determinação de mix de produtos. Pode ser usado, por exemplo, para uma avaliação de alternativas relacionadas a reduções de preços, descontos e campanhas publicitárias especiais, promoções, redução ou aumento do *mark up*.

O custeio variável também possui desvantagens. De acordo com Moura (2005), podem ocorrer problemas na avaliação dos custos, pois existem custos semivariáveis e semifixos. Além disso, o custeio variável é usado, de maneira geral, para a tomada de decisões a curto prazo, podendo acarretar problemas a longo prazo. Outras duas desvantagens dizem respeito ao fato de que a desconsideração dos custos fixos pode causar uma avaliação errônea em um período e o aumento dos custos fixos repentino em um período pode não ser percebido quando ocorre já que o foco principal está apontado para os custos variáveis. O custeio variável não é aceito para fins fiscais, podendo assim ser utilizado como ferramenta interna para a tomada de decisões. Leone (2009) afirma que um dos principais empregos do custeio variável está no uso da margem de contribuição, que é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis. A margem de contribuição é útil para os gestores por permitir a mensuração da margem por produto, somando as margens de contribuição unitária é possível saber se o total cobrirá os custos fixos e ainda contribuirá para a geração de lucro (MAHER, 2001).

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Gil (2009) explica que a pesquisa descritiva tem o foco em descrever as características de uma população ou fenômeno. Neste caso, procurou-se descrever os dados secundários provenientes de relatórios contábeis e registros históricos feitos pela organização estudada, com a finalidade de identificar a margem de contribuição de determinadas categorias de produtos.

No tocante aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. Gil (2009) descreve estudo de caso como o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um detalhamento e conhecimento extenso sobre o objeto de estudo. Segundo Yin (2005), trata-se de uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, neste caso, uma empresa que atua no setor varejista comercializando confecções, calçados e outras categorias.

Em termos de abordagem, foi utilizada a abordagem qualitativa analisando os dados detalhadamente, sem haver a limitação de hipóteses ou padrões pré-estabelecidos, proporcionando maior liberdade de análise e de acesso a informações úteis para a pesquisa. Malhotra (2006) afirma que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visibilidade e compreensão do problema estudado.

Os dados foram coletados utilizando entrevistas abertas com os administradores buscando entender como ocorre o funcionamento da organização e como é feito o controle dos gastos. Foram coletados também os dados de documentos disponibilizados pela empresa, tais como histórico de vendas, categorias de produtos que a empresa trabalha, planilhas com registros internos com informações sobre os gastos incorridos e sobre o faturamento obtido. A análise aplicada ao estudo é do tipo descritiva permitindo observar, analisar e correlacionar

informações (CERVO; BERVIAN, 1996).

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 Apresentação da empresa

A empresa estudada é do ramo varejista e trabalha principalmente com confecções e calçados. Fundada em 19 de março de 2000, inicialmente com a visão de comercializar artigos de presentes e a linha de bazar, iniciou suas atividades em uma pequena sala de aproximadamente 16 m² e com o decorrer do funcionamento outras linhas de produtos foram inseridas, tais como, confecções e calçados. A empresa foi evoluindo ampliando suas atividades para pequenas salas comerciais que estavam localizadas no mesmo prédio, ampliando para quatro pequenas salas. Após 6 anos, os gestores perceberam a necessidade de um espaço amplo para vendas e a necessidade de um local para estoques também, onde iniciou a busca por um novo local, estabelecendo-se em uma sala comercial que possui área de vendas de 100m² e aproximadamente 100m² que ficam no subsolo à disposição de seus estoques.

Com o decorrer do tempo melhorias foram feitas na sala, incluindo reformas, iluminação, melhoramentos na vitrine, móveis e climatização da loja. Localizada no centro da cidade de Corupá, conta com quatro colaboradores e dois administradores, tem como estratégia a comercialização de produtos voltados para toda a família, explorando os sexos masculino, feminino e as faixas etárias desde recém nascidos à idosos sempre buscando adequação com a necessidade dos clientes. Busca sempre estar atualizada com produtos e tendências atuais da moda e preza muito pela qualidade das mercadorias e atendimento ao cliente. Está preocupada com a formação de seus colaboradores sempre incentivando a busca de novos conhecimentos por meio de palestras e cursos.

A loja conta com crediário próprio, uma característica comum utilizada pelo comércio local visando aumentar a atratividade. É afiliada às Associações Comerciais de Corupá e Jaraguá do Sul, instituições de suporte tanto para compartilhamento de experiências e conhecimentos quanto à realização de atividades para a comunidade. Neste contexto, encontra-se com uma necessidade operacional de otimizar o espaço de vendas, visto que o mix de produtos é muito extenso e o espaço físico é critério limitador e a concorrência aumentou muito nos últimos anos.

4.2 Análise da gestão praticada

Uma análise foi feita no modo como a empresa controla seus custos. Atualmente a empresa conta com um sistema informatizado onde registra todos os recebimentos e gastos ocorridos, faz o lançamento desses gastos também em uma planilha eletrônica, ao final do mês existe o confronto dessas informações para verificação se todos os gastos realmente foram computados. Nesta planilha estão listados despesas e pagamento de fornecedores, não há uma classificação pré-determinada sobre os custos fixos e variáveis. Os administradores estão cientes da importância que os registros dos gastos e classificação deles proporcionam para a tomada de decisão, utilizam as planilhas como base para verificação do fluxo de caixa realizado.

A base para utilização de indicadores e ferramentas de controle já é praticada pela empresa, manter o lançamento de dados atualizados é indispensável para que se possam mensurar os resultados obtidos pela empresa. Nas entrevistas os administradores demonstraram como o sistema gerencial funciona. A implementação de tecnologia nos processos de controle da empresa gera organização e rapidez na formulação de informações.

Utilizando o sistema informatizado é possível gerar diversos tipos de relatórios, entre eles destaca-se o relatório por categoria de produtos. Para fins de organização e clareza a

empresa cadastra seus produtos em categorias. As categorias são agrupamentos de produtos com características semelhantes. O cadastro permite que os gestores tenham controles sobre a composição dos estoques, análise de vendas dos produtos, onde é possível identificar quais são os produtos que tem maior representatividade nas vendas, quais mercadorias proporcionam maior custo na composição dos estoques e quais categorias contribuem mais para a geração de lucro. Os gestores ressaltaram que utilizam com pouca frequência a ferramenta de relatórios por categorias. Fazem a análise das vendas por categorias apenas uma vez por ano. A maior utilização do sistema está focada nos registros dos gastos, controle do estoque e das vendas.

A empresa trabalha com 83 categorias de produtos, de acordo com os gestores a estrutura física da loja não comporta continuar trabalhando com tanta diversidade e limitados ao espaço físico precisam focar em menos categorias que tragam mais resultados.

Durante a pesquisa descobriu-se que no ano de 2015 foram realizadas vendas em 81 categorias. Para fins de análise o relatório de vendas foi resumido em 18 grandes categorias, cada uma unindo as informações por tipo de produto, com essa ferramenta foi possível filtrar a venda das categorias no ano de 2015 e demonstrá-las de forma mais generalizada e prática, facilitando o entendimento dos gestores. Abaixo a Tabela 1 demonstra as vendas por categorias no ano de 2015.

Tabela 1: Vendas por categoria

Categoria	Vendas	V%
Confecção feminina adulta	352.504,93	35,45%
Confecção masculina adulta	172.977,85	17,40%
Calçados femininos adultos	137.345,68	13,81%
Calçados masculinos adultos	68.689,78	6,91%
Confecção feminina infantil	66.641,24	6,70%
Confecção masculina infantil	47.704,09	4,80%
Calçados femininos infantis	22.210,21	2,23%
Eletrônicos	20.158,93	2,03%
Calçados masculinos infantis	17.616,22	1,77%
Bolsas e mochilas	17.252,70	1,74%
Bazar	13.506,33	1,36%
Brinquedos	11.622,68	1,17%
Enxoval	9.079,73	0,91%
Bijuteria	6.066,80	0,61%
Cds	6.049,89	0,61%
Artigos De Natal	950,38	0,10%
Outros	24.061,93	2,42%
Total	994.439,37	100,00%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela 1 demonstra as informações sobre vendas disponibilizadas pela empresa, as categorias são grupos de produtos com características semelhantes que são cadastrados com esta separação para que se possa fazer este tipo de análise. Os grupos de confecções são compostos por produtos como calças, camisetas, jaquetas, blusas, roupa íntima e demais produtos. Na categoria de calçados estão produtos como tênis, sapatilhas, chinelos, sandálias, botas e demais produtos. Na categoria de eletrônicos estão localizados produtos como caixas de som, rádios, lanternas e celulares. Na categoria de bazar estão produtos como talheres, linha de decoração para casa, utilidades domésticas. No grupo enxoval encontram-se produtos como cobertores, toalhas de banho, toalhas de rosto e lençóis.

Destacam-se na categoria outros diversos tipos de produtos, como guarda chuva, doces e salgadinhos, material escolar, acessórios esportivos e demais, foram alocados todos em apenas um grupo devido à decisão dos administradores que já estão eliminando estas categorias devido a reformulação de estratégia da empresa.

A coluna “V%” demonstra o percentual que a categoria da linha representa sobre o total de vendas, desta forma foram organizados da ordem de maior representatividade para menor representatividade com exceção da categoria “Outros”.

Os dados da tabela 1 são necessários para o cálculo da margem de contribuição, indicador que serve de base para a decisão que os gestores. A margem indicará quais são os produtos que mais contribuem para geração de resultados na empresa e calculada utilizando o valor das vendas menos o valor dos custos e despesas variáveis da empresa.

4.3 Proposta para cálculo da margem de contribuição

As entrevistas com os gestores possibilitaram identificar a real necessidade da empresa que é a informação de quais produtos trazem mais resultados e devem ser mais explorados no espaço físico disponível.

A margem de contribuição trará claramente a informação de quais são os produtos que estão trazendo melhor resultado, mas cabe aos gestores analisar também o volume de vendas de cada categoria de produto. O volume de vendas é importante porque demonstra quais são os produtos mais procurados e aceitos pelos clientes.

Para estruturar a margem de contribuição a tabela 2 demonstra como o cálculo pode ser feito utilizando as informações registradas e disponibilizadas pela empresa.

Tabela 2: Proposta de cálculo da margem de contribuição

Categoria	Vendas (A)	Custos (B)	Comissão 0,8% (A*0,8%) (C)	Impostos 7% (A*7%) (D)	M.C. (A-B-C-D)	TAXA (MC/A)
Confecção feminina adulta	352.504,93	190.315,46	2.820,04	24.675,35	134.694,09	38,21%
Confecção masculina adulta	172.977,85	87.626,07	1.383,82	12.108,45	71.859,51	41,54%
Calçados femininos adultos	137.345,68	88.987,27	1.098,77	9.614,20	37.645,45	27,41%
Calçados masculinos adultos	68.689,78	41.001,46	549,52	4.808,28	22.330,52	32,51%
Confecção feminina infantil	66.641,24	37.777,32	533,13	4.664,89	23.665,90	35,51%
Confecção masculina infantil	47.704,09	25.092,79	381,63	3.339,29	18.890,38	39,60%
Calçados femininos infantis	22.210,21	15.888,76	177,68	1.554,71	4.589,05	20,66%
Eletrônicos	20.158,93	8.490,64	161,27	1.411,13	10.095,89	50,08%
Calçados masculinos infantis	17.616,22	12.741,43	140,93	1.233,14	3.500,72	19,87%
Bolsas e mochilas	17.252,70	7.682,56	138,02	1.207,69	8.224,43	47,67%

Categoria	Vendas (A)	Custos (B)	Comissão 0,8% (A*0,8%) (C)	Impostos 7% (A*7%) (D)	M.C. (A- B-C-D)	TAXA (MC/A)
Bazar	13.506,33	6.373,09	108,05	945,44	6.079,75	45,01%
Brinquedos	11.622,68	5.410,46	92,98	813,59	5.305,65	45,65%
Enxoval	9.079,73	5.113,45	72,64	635,58	3.258,06	35,88%
Bijuteria	6.066,80	2.684,50	48,53	424,68	2.909,09	47,95%
Cds	6.049,89	2.973,68	48,4	423,49	2.604,32	43,05%
Artigos De Natal	950,38	500,28	7,6	66,53	375,97	39,56%
Outros	24.061,93	11.121,84	192,5	1.684,34	11.063,26	45,98%
Total	994.439,37	549.781,06	7.955,51	69.610,76	367.092,04	36,91%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 2 representa a proposta de como calcular a margem de contribuição, pelas categorias dos produtos. Nela foi utilizado o percentual de comissões e de impostos como despesas variáveis e na coluna de custos estão os valores de aquisição das mercadorias e despesas de fretes. Esta proposta permite que a empresa tome conhecimento de quanto cada categoria de produtos está contribuindo para o pagamento das despesas fixas. Além disso, destaca-se a possibilidade de otimizar o espaço de vendas de acordo com as estratégias e demanda dos clientes. A empresa pratica a venda a prazo e aconselha-se fazer o levantamento dos valores de perdas por inadimplência e atribuir como uma possível despesa variável.

Todas as categorias apresentam margem positiva, sendo então que todas ajudam a cobrir os custos fixos, porém algumas categorias podem ocupar muito espaço e estar produzindo pouco retorno. Um exemplo disto é a categoria de artigos de natal, onde cabe a empresa decidir se continua trabalhando ou faz a substituição da categoria por outra.

4.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de quanto a empresa deve faturar para que a empresa não tenha lucro ou prejuízo. O cálculo é realizado dividindo os gastos fixos pela taxa da margem de contribuição. A Tabela 3 demonstra que empresa tem os seguintes lançamentos de despesas fixas no ano de 2015 e o cálculo do ponto de equilíbrio.

Tabela 3: Gastos incorridos

Salarios e Ordenados	60.839,53
Férias	3.854,31
INSS-Encargos Sociais	12.415,47
FGTS	6.984,98
Pro-Labore	63.818,56
Rescisão de Funcionários	4.577,08
Marketing	4.654,80
Formação e Treinamento Pessoal	7.112,00
Seguros	639,74
Consumo Celulares	2.282,35
Lanches e Refeições	681,25
Despesa c/Material Uso e Consumo	5.016,72

Material e Manutenção de Informatica	458,40
Mensalidade Sistema	5.203,18
Manutenção de Predio	2.078,50
Material Limpeza e Conservação	231,50
Consumo Telefone	1.792,25
Consumo de Agua	550,00
Energia Eletrica	5.949,14
Honorarios Contabeis	6.260,00
Despesas com CDL	929,42
Despesa de Aluguel	47.334,09
Despesas Com Check Ok	1.128,94
Outros Alugueis	741,31
Despesas com Viagem	5.496,00
Contribuições e Mensalidades	2.669,19
Outras Despesas Operacionais	3.824,38
Assinatura de Jornais E Revistas	100,00
Outras Despesas Não Operacionais	9.088,74
Vigilante	610,00
Diarista	1.500,00
Total (A)	268.821,83
% Margem De Contribuição (B)	36,91%
Ponto de Equilíbrio (A/B)	728.228,84

Fonte: Elaborada pelos autores.

Esta tabela é uma proposta sobre o cálculo do ponto de equilíbrio utilizando as despesas fixas registradas pela loja, onde foram divididas as despesas fixas pela taxa da margem de contribuição. Observa-se que o lucro da loja é desenvolvido a partir do ponto de equilíbrio, até este momento o faturamento é utilizado para somente cobrir os custos e despesas da organização. Para proporcionar vantagem a empresa sem que ela necessite repassar aumento de preços aos clientes aconselha-se o controle e redução de custos e despesas. Após atingir o ponto de equilíbrio a empresa pode utilizar diversas técnicas para gerar atratividade ao seu público, muitas vezes reduzir o preço de venda aumenta o giro dos clientes e pode acarretar em aumento de lucratividade referente ao aumento do volume das vendas, cabe aos administradores tomar a decisão conforme suas estratégias.

5 Conclusões

O estudo que teve por objetivo propor a implementação da margem de contribuição em uma empresa varejista de confecções e calçados, a fim de verificar os benefícios decorrentes do seu uso no processo decisório da empresa. Nas entrevistas realizadas com os administradores foi possível identificar como é o funcionamento da empresa e também coletar os dados para estruturar o cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio. Destacou-se a importância do uso das provisões com inadimplência, para representar com mais precisão as perdas que acontecem na empresa, com a finalidade de proporcionar precaução e maior segurança ao fluxo de caixa. O uso da margem de contribuição foi aplicado por se tratar de um indicador muito utilizado para estes objetivos, de acordo com a literatura utilizada como referência ao trabalho.

O estudo foi feito com dados registrados no decorrer de um ano de trabalho, mas destaca-se a importância de realizar o uso contínuo dos cálculos. A atualização dos dados possibilita que a gestão saiba, em tempo real, o que está acontecendo na empresa e quais

decisões podem ser aplicadas com maior rapidez e assertividade. O modelo proposto sobre o cálculo do ponto de equilíbrio, também apresenta vantagens para a organização, podendo ser explorado para conceder descontos especiais, liquidações entre outros pontos atrativos aos clientes que podem afetar o faturamento e a lucratividade da empresa. As análises feitas se restringem a este estudo de caso e não devem ser generalizadas. Pode-se utilizar este estudo em outras empresas varejistas com fins comparativos, mas destaca-se considerar a singularidade de cada organização e a real necessidade dela para a tomada de decisões.

Referências

BERNARDI, L. A. **Política de formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada.** São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, J. A. W. **Gestão de custos: perspectivas e funcionalidades.** Curitiba: Ibplex, 2011.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade.** São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2009.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração.** São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, H. da. S. **O custeio por absorção e o custeio variável: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa?** 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 1994.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, A. A. et al. **Gestão de custos e formação de preços em empresas de produção por encomenda: estudos de casos em ferramentarias.** In: **Congresso SEBRAE**, disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C437771CF43C706703257146005BACDE/\\$File/NT00031FBA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C437771CF43C706703257146005BACDE/$File/NT00031FBA.pdf) Acesso em: 11 de fevereiro de 2016.

BRASILEIRO DE CUSTOS, 14, 2007, João Pessoa, **Anais...** João Pessoa: 2007.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. das. **Contabilidade de custos:** um enfoque direto e objetivo. São Paulo: Frase, 2010.

WERNKE, R. **Gestão de custos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.