

Aplicação da Análise CVL em Conjunto com a Departamentalização: Um Estudo de Caso em um Supermercado Catarinense

Application of CVL Analysis Together with departmentalization: A Case Study in a Supermarket of Santa Catarina State

Adir Zwirtes¹, Cleber Marcos Rodniski², Dernice Regina Schneider³, Isabel Borges Vieira Acosta Tabarez⁴

Resumo

O objetivo desta pesquisa é testar a aplicação da análise custo/volume/lucro (CVL) em conjunto com a departamentalização, como fonte de informação para a tomada de decisão. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Como metodologia adotou-se um estudo de caso de uma única empresa. A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas, relatórios de gestão e de mais informações fornecidas pelos gestores de uma empresa de médio porte localizada no município de Chapecó-SC, pertencente ao comércio varejista de supermercado. Os resultados do estudo demonstraram que a utilização da análise CVL em conjunto com a departamentalização, pode trazer importantes contribuições para a gestão da empresa. As principais vantagens da análise destacadas pelo gestor são a possibilidade de verificar o nível de faturamento mínimo de cada setor, assim como quanto é preciso gerar de margem e contribuição em cada departamento para cobrir os custos fixos diretos. Neste sentido, o trabalho traz significativa contribuição à medida que concilia a aplicação da análise CVL com a departamentalização.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial, Custo/volume/lucro. Departamentalização. Supermercado.

Abstract

The objective of this research is to test the application of cost / volume / profit (CVP) analysis together with departmentalization as a source of information for decision making. It's a descriptive research with qualitative approach. As methodology it was used a case study of a single company. The gathering of data was based on semi-structured interviews, management reports and more information provided by the managers of a midsize company located in the city of Chapecó – SC, a company that is part of the supermarket retail business. The results of this study demonstrated that the application of the CVP analysis together with departmentalization, may provide important contributions to the

¹ Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS . Diretor da Top Conta Gestão Contábil Eireli, Rua Natal, 100, Novo Hamburgo, RS – 93.410-500, adir@topconta.com

² Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS, Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Av Nereu Ramos, 3777-D – Seminário – Chapecó, SC – 89813-000, cleber.rodniski@unoesc.edu.br

³ Bacharel em Ciências Contábeis – UNOESC, Encarregada do Dpto Fiscal na empresa Infinity Consultoria Empresarial S/S Ltda, Av Nereu Ramos, 3777-D – Seminário – Chapecó, SC – 89813-000, dernice@gmail.com

⁴ Bacharel em Ciências Contábeis – UNOESC, Encarregada do Dpto Fiscal na empresa Supermercado Sivial Ltda, Av Nereu Ramos, 3777-D – Seminário – Chapecó, SC – 89813-000, isaborges_cc@yahoo.com.br

management of the company. The main benefits of the analysis highlighted by the manager are the possibility to verify the minimum level of income of each sector, as well as how much it is needed to be generated as margin and contribution in each department. In this sense, the work brings significant contribution as the application of the analysis reconciles with CVP departmentalization.

Keywords: Management accounting, Cost/volume/profit., Departmentalization, Supermarket.

1. Introdução

As transformações ambientais e econômicas que trouxeram o aumento da concorrência entre empresas é um evento já consolidado na literatura nacional, haja visto o grande número de publicações relacionadas. No entanto, estas discussões foram inicialmente realizadas no âmbito das empresas industriais e só migraram para as empresas de serviço e comércio na última década.

Em relação ao aumento da concorrência no segmento do comércio varejista de supermercados, Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009) fazem ampla abordagem sobre o processo da globalização e destacam a entrada no mercado brasileiro de grandes redes internacionais de supermercados, como a norte-americana Walmart, o grupo holandês Royal Hold e o grupo Casino, da França. Os autores esclarecem que isso ocorreu num momento onde o cenário nacional ainda era composto, em sua maioria, de pequenos e médios supermercados. Tal acontecimento fez com que as dificuldades relacionadas ao aumento da concorrência fossem aplicadas também aos supermercados. Junto às dificuldades vieram às necessidades de eliminar ineficiências e desperdícios para tornar a empresa lucrativa.

Em sua maioria, os supermercados são compostos por diversos setores, entre eles: padaria, açougue, fruteira, também chamados de departamentos. Cada um destes departamentos precisa contribuir para o resultado da empresa, por isso o gestor precisa monitorá-los de forma isolada. Ao olhar o resultado de forma geral, podem-se esconder ineficiências ou não perceber que alguns setores estão subsidiando os outros.

Neste sentido, a análise Custo/Volume/Lucro (CVL) e a departamentalização podem contribuir identificando os setores com tais dificuldades. A primeira é uma técnica empregada para avaliar resultados

operacionais, bem como auxiliar na tomada de decisões, a partir da demonstração aos gestores, dos impactos que as oscilações de volume geram sobre os custos e sobre os lucros. Já a departamentalização é a técnica que organiza a empresa em departamentos com características comuns e com uso de recursos similares. Esta técnica permite o cálculo de custo por setor e traz como benefício o conhecimento e controle de custos por departamento (MARTINS, 2010). Ambas as técnicas têm sido estudadas de forma isolada pela literatura de contabilidade gerencial, o que pode reduzir seus potenciais benefícios.

Diante do exposto, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: é possível aplicar a análise CVL em conjunto com a departamentalização para melhorar a tomada de decisão em um supermercado?

Para responder a esta pergunta, definiu-se como objetivo testar a aplicação da análise CVL em conjunto com a departamentalização para a geração de informações para a tomada de decisão em um supermercado do Oeste Catarinense. Na aplicação da análise CVL, limitou-se ao cálculo da margem de contribuição (MC), ponto de equilíbrio (PE) e margem de segurança (M.S.).

Na literatura de contabilidade gerencial é possível verificar uma série de estudos relacionados à aplicação da análise CVL, no entanto, a maioria das pesquisas se atém a aplicação única e específica da técnica. Neste sentido, o trabalho traz significativa contribuição à medida que concilia a aplicação da análise CVL com a departamentalização.

Como procedimento metodológico adotou-se o estudo de caso em uma única empresa de pequeno porte do ramo de supermercado. A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada, visita técnica e observação. A análise de conteúdo foi utilizada para tratamento dos dados coletados.

Este artigo está estruturado em quatro tópicos além desta introdução. Em seguida, será abordada a fundamentação teórica. Por seguinte, apresenta-se a metodologia seguida pela apresentação dos resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

2. Contabilidade de custos

Dentro dos vários ramos da ciência contábil, a contabilidade de custos é aquela que coleta, classifica e registra informações que auxiliam os diversos níveis gerenciais no planejamento e controle das operações internas das atividades da empresa (LEONE; LEONE, 2010).

Para Martins (2010), a contabilidade de custos atende às necessidades de informações de outros dois ramos da contabilidade: a financeira e a gerencial. A contabilidade financeira tem por finalidade gerar informações de cunho fiscal e está voltada ao atendimento do público externo à empresa, enquanto que a contabilidade gerencial gera informações para a tomada de decisão interna e está voltado ao atendimento das necessidades do público interno da organização. Warren, Reeve e Fess (2008), complementam que a contabilidade financeira, além de atender ao fisco, fornece informações para credores e acionistas e a gerencial é utilizada pelos gestores para o planejamento estratégico.

Na visão de Ott (2003), a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial são dois subsistemas que compõem o sistema de informação contábil. Para o autor, a geração da informação na contabilidade financeira está pautada na conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade, enquanto na contabilidade gerencial predomina a relevância da informação. A Figura 1 ilustra a afirmativa do autor.

Ainda para Ott (2003), a contabilidade é o principal sistema de informação dentro do sistema de informação da empresa, pois, tem condições de fornecer tanto informações para terceiros (credores, investidores e demais *stakeholders*), por meio da contabilidade financeira, como informações para usuários internos (presidente, diretores, gerentes e demais interessados), por meio da contabilidade gerencial. A contabilidade de custos alimenta estes dois outros ramos da ciência contábil com informações relacionadas a custos dos objetos de custeio (produto, cliente, serviço, atividade, entre outros).

Em relação a geração de informação para a tomada de decisão, Martins (2010) destaca que a contabilidade de custos exerce duas funções importantes dentro de uma organização: auxiliar o controle e gerar informações para a tomada de decisão. O controle é realizado por meio da comparação entre custos

previstos e realizados e a departamentalização é uma das técnicas importante na realização deste papel. Quanto às informações para a tomada de decisão, pode-se citar: o cálculo do custo e lucro de clientes, mercados, negócios, etc.; informações sobre custo de produção e de compra, que auxiliam nas decisões de terceirização; informações sobre o nível de atividade da empresa necessário para atingir a lucratividade desejada, entre outras. A análise CVL é uma das técnicas que geram informações relevantes para a tomada de decisões.

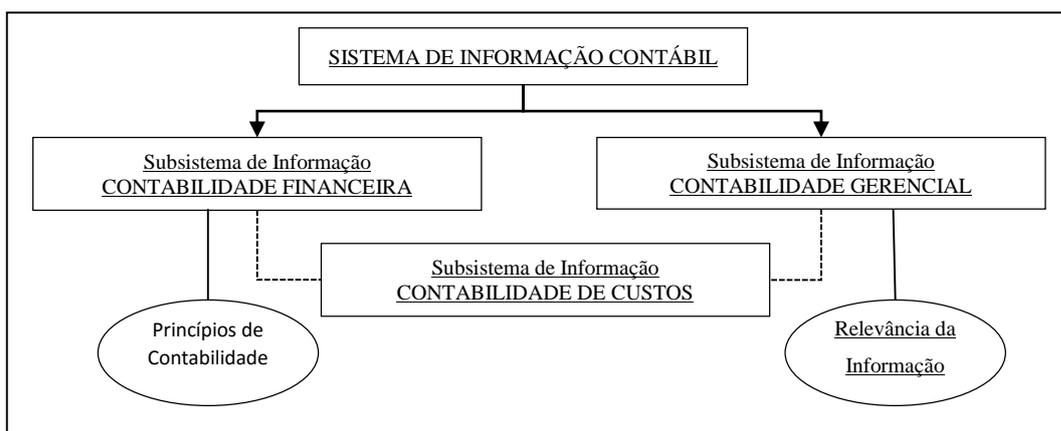


Figura 1: Sistema de informação contábil
Fonte: Ott (2003, p. 2)

Desta forma, verifica-se que a departamentalização e a análise CVL contribuem para o desenvolvimento das duas principais funções da contabilidade de custos dentro da empresa (controle e tomada de decisão). Estas duas técnicas serão abordadas com mais destaque nos próximos tópicos.

2.1. Departamentalização

Conceitua-se como departamentalização a divisão de uma organização em departamentos que exercem atividades homogêneas que também podem ser chamados de setores, centros de custos ou centros de despesas (MARTINS, 2010). Ela é aplicável tanto na área industrial, como nas áreas comerciais, administrativas e financeiras.

Na visão de Silva e Lins (2010) em linha com Leone G. e Leone R. (2010), departamento é uma pequena unidade da empresa que desempenha função de produção ou apoio de atividades da mesma natureza ou padronizadas, de forma que proporcione maior eficiência nas operações. Ainda nesse sentido, Martins

(2010) complementa que o departamento pode ser constituído por pessoas e máquinas, na qual se atribui a responsabilidade do departamento a uma pessoa como forma de controle de custos.

A departamentalização melhora o controle sobre os custos incorridos, pois é possível identificar em qual departamento ou centro de custos ocorreram erros ou falhas que provocaram gastos excessivos na produção (SILVA & LINS, 2010). Ainda de acordo com os autores, a departamentalização atua como sistema de custeamento onde os custos são identificados e controlados por departamentos para depois serem alocados aos produtos por meio de um critério de rateio.

Martins (2010) destaca que em empresas industriais, a departamentalização pode ser dividida em dois grandes grupos: a) departamentos de produção que contemplam setores que efetivamente executam o processo produtivo e tem seus custos atribuídos diretamente aos produtos e; b) departamentos de serviços, os quais contemplam setores que atuam como apoio ao processo produtivo, são os serviços auxiliares e não tem seus custos transferidos para os produtos, mas, para os departamentos que deles se beneficiam. Esses últimos, em sua maioria, prestam serviços para os primeiros e em função disso, têm seus gastos direcionados para os departamentos de produção.

A departamentalização pode ser aplicada a outros tipos de empresas que não as industriais e utiliza-se dos mesmos conceitos de organização e agrupamento detalhados anteriormente. No caso de um supermercado, a departamentalização pode ser aplicada a partir da separação do mesmo em setores que utilizam recursos comuns ou vendem produtos de características similares, como o açougue, a padaria, o hortifrúti, entre outros. Desta forma, os mesmos benefícios auferidos pelas empresas industriais com a aplicação da departamentalização podem ser auferidos pelos supermercados que fizerem a utilização.

2.2. Análise custo/volume/lucro (CVL)

A análise CVL é uma técnica de gestão que auxilia os administradores a entender a inter-relação entre as variáveis: custo, receita, volume de vendas e

lucro, com o objetivo de auxiliar no planejamento e na tomada de decisão no curto e longo prazo (CALLADO; ALBUQUERQUE; SILVA, 2007).

Segundo Bornia (2010), a análise CVL é um ponto importante para o planejamento do lucro da empresa, pois alterações nas quantidades vendidas e nos custos estão diretamente ligados a esta variável. Por meio dela, é possível definir o volume de vendas necessário para atingir o resultado esperado pelo acionista. Tal informação é relevante para o acionista, pois indica se a empresa é capaz de atingir a lucratividade que ele pretende ter sobre os investimentos realizados na empresa.

Já Menegali e Oliveira (2012) destacam que a importância da aplicação da técnica análise CVL está nas informações geradas ao gestor no que diz respeito à formação de preços, redução de custos, maximização dos lucros, decisões de comprar ou produzir determinado item, entre outras. Ou seja, informações para os gestores internos que tomam decisões.

De acordo com Souza e Diehl (2009), a base para a análise CVL é a classificação dos custos de acordo com a relação que os mesmos possuem com o nível de atividade da empresa (custos fixos e variáveis). Os Custos fixos são aqueles que independem do volume de produção, enquanto que os variáveis são aqueles que se alteram conforme as mudanças no nível de atividade (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Os autores recomendam tal classificação também para as despesas relacionadas à administração e comercialização da empresa. As despesas variáveis contemplam as comissões, fretes e demais despesas que ocorrem em função da realização da venda. Já as despesas fixas são aquelas que não possuem relação com o nível de venda da empresa.

Embora considerada uma técnica tradicional de auxílio no processo de planejamento e gerenciamento, ao compreender a relação entre custo, volume e lucro, pode-se identificar problemas econômicos a qual a empresa enfrenta, assim como prever dificuldades futuras. Pequenas empresas comerciais devem monitorar os fatores econômicos que compõe custos e despesas e a análise CVL torna-se uma valiosa ferramenta para encontrar as ações necessárias para determinar receitas e alcançar os volumes de vendas de forma que não gere prejuízos.

A análise CVL é formada por outras técnicas, a saber: margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança e alavancagem operacional. Elas serão mais detalhadas nas próximas seções.

2.2.1. Margem de Contribuição (MC)

A margem de contribuição pode ser definida como o valor que cada produto gera para a empresa pagar seus custos e despesas fixas depois de descontados os custos e despesas variáveis incorridos num processo de produção e venda (SILVA; LINS, 2010). Ainda conforme o autor, para calcular a margem de contribuição não são considerados os custos fixos, já que estes independem do volume de atividade da empresa. Tal procedimento evita os erros e arbitrariedades gerados pelos rateios de custos fixos realizados quando na aplicação do custeio por absorção.

Para Warren, Reeve e Fess (2008), o índice da margem de contribuição demonstra a capacidade de a empresa gerar lucro, que pode ser expresso em unidades ou em valores e indica a disponibilidade que a empresa tem para amortizar seus custos fixos a cada unidade monetária vendida. Martins (2010) aduz que, na hipótese de não existir um fator de limitação da capacidade produtiva como horas máquinas, mão de obra, matéria prima, entre outros, deve-se estimular a venda do produto que tiver maior margem de contribuição pois são os que mais contribuem para o resultado.

2.2.2. Ponto de Equilíbrio

Para Dutra (2010), o Ponto de Equilíbrio refere-se ao nível de atividade da empresa em que receitas e custos se igualam, ou seja, é o ponto em que o lucro da empresa é nulo. Martins (2010) e Bornia (2010) concordam e acrescentam que o ponto de equilíbrio é também chamado de ponto de ruptura, ou seja, neste ponto não há lucro nem prejuízo.

Este indicador pode ser avaliado de acordo com a necessidade do gestor, calculado em termos monetários ou unidades físicas, e permite que a empresa

visualize de forma global a situação econômica e financeira (LEONE; LEONE, 2010).

A literatura apresenta desdobramentos do ponto de equilíbrio com o objetivo de gerar informações para atendimento de necessidades específicas. Ele divide-se em três modalidades conhecidas como: ponto de equilíbrio contábil (PEC), ponto de equilíbrio econômico (PEE) e ponto de equilíbrio financeiro (PEF) (SILVA; LINS, 2010).

Ainda para Silva e Lins (2010), o PEC é obtido quando a margem de contribuição cobrir todos os custos e despesas fixos, calculada mediante a aplicação da seguinte fórmula: $PEC = (\text{Custos Fixos} + \text{Despesas fixas}) / (\text{MC} / \text{un.})$. No PEC o resultado da empresa é nulo o que indica que ela não está recuperando o juro do capital próprio investido, pois não considera o lucro mínimo desejado (MARTINS, 2010).

Para atender a esta necessidade, pode-se adaptar a equação ao ponto de equilíbrio econômico, que leva em consideração o lucro mínimo desejado, calculado através da fórmula:

$PEE = (\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} + \text{Lucro Desejado}) / (\text{MC} / \text{un.})$. Segundo Dutra (2010), PEE é definido somando-se aos custos e despesas fixos aos juros sobre o capital próprio, ou seja, a lucratividade mínima que o investidor espera ter de retorno. Este valor é dividido pela Margem de Contribuição unitária obtendo-se a quantidade mínima a ser produzida para se obter o resultado esperado pelo acionista.

Por fim, o terceiro desdobramento do Ponto de Equilíbrio (Ponto de Equilíbrio Financeiro - PEF) objetiva calcular o volume de atividade necessário para cobrir os desembolsos de caixa. Conforme Borna (2010), para encontrar o ponto de equilíbrio financeiro considera-se apenas os custos desembolsados no período e deduz-se a depreciação por não ser um desembolso financeiro. É obtido mediante a seguinte fórmula: $PEF = (\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas} - \text{Depreciação}) / (\text{MC} / \text{un.})$. De acordo com Martins (2010), nesse nível de atividade a empresa estará equilibrada financeiramente, porém, pode apresentar um prejuízo contábil e econômico já que parte dos custos não está inclusa neste valor.

2.2.3. Margem de Segurança e Alavancagem Operacional

Em relação à margem de segurança, Bruni (2011) e Leone G. e Leone R. (2010), classificam-na como sendo a receita das vendas que excedem a receita no ponto de equilíbrio da empresa, pois, consiste no valor que a empresa possui para garantir o lucro. Ela indica quanto as vendas podem cair sem que a empresa incorra em prejuízo. A margem de segurança pode ser calculada em quantidade, em unidades monetárias ou em percentual, dependendo da necessidade de análise (BORNIA, 2010).

Já a alavancagem operacional representa o impacto no lucro decorrente de uma alteração no volume de vendas e é calculada dividindo-se a variação percentual do lucro pela variação percentual das vendas (SILVA; LINS, 2010). Segundo Warren, Reeve e Fess (2008), são os custos fixos que determinam como será a alavancagem operacional da empresa, pois, à medida que aumenta o volume de vendas o custo fixo se dilui e provocará um aumento maior no lucro operacional. Quanto maior a participação dos custos fixos nos custos totais de uma organização, maior será a sua alavancagem operacional e conseqüentemente maior será o impacto no resultado em função de aumento ou redução no volume de venda.

2.3. Comércio Varejista de Supermercados

O comércio varejista contempla as organizações que adquirem mercadorias de atacadista, distribuidor, e até mesmo da indústria com a finalidade de revendê-las para o consumidor final em pequenas quantidades sem modificá-las.

Os supermercados apresentam um cenário de constantes mudanças e alta competição. De acordo com Souza *et al* (2010), desde a década de 1990, o comércio varejista de supermercados tem competido com grandes redes internacionais. Ainda de acordo com os mesmo autores, para os supermercados de pequeno e médio porte nacional se tornar mais competitivos, eficazes e com eficiência, é necessário fazer uso da logística, alocação e mensuração dos custos e investir em técnicas de gestão que permitam assegurar que os recursos da empresa estejam sendo bem investidos e gerando o retorno esperado.

Werner e Segre (2013) concordam e acrescentam que este segmento varejista é o que mais cresce no Brasil. Além disso, os autores afirmam que ações já estão sendo adotadas por parte dos supermercadistas como a adoção de novas tecnologias, profissionalização da gestão, lançamento de marca própria e o associativismo que tem como objetivo que empresas deste segmento se unam evitando intermediários e consigam comprar produtos de alto giro diretamente das indústrias com o objetivo de reduzir seus custos. A Contabilidade Gerencial também pode contribuir para isso, com a geração de informações para a tomada de decisão orientando as escolhas dos gestores.

Neste sentido, a análise CVL e a departamentalização são técnicas de contabilidade gerencial que tem sido empregada por diversos setores da economia para melhorar a tomada de decisão e conseqüentemente os resultados. No próximo tópico, abordam-se alguns estudos relacionados a este tema.

3. Metodologia

A pesquisa tem caráter qualitativo, pois segundo Downey e Ireland (1979), o uso de método qualitativo beneficia a avaliação de características de ambientes organizacionais, buscando reduzir a distância entre a teoria e as evidências empíricas.

Tendo em vista seus objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conforme Gil (2002, p.42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. ”

Ademais, classifica-se a pesquisa como estudo de caso único. Para Yin (2005), o estudo de caso é caracterizado pela observação direta dos fenômenos contemporâneos, em especial quando os limites entre o teórico e o empírico (prático) não estão bem delineados.

Seguindo as sugestões de Yin (2005), foi utilizado de um protocolo de estudo de caso, visando proporcionar maior rigor à pesquisa científica realizada. O protocolo foi composto pelos objetivos, justificativa, questões de estudos, bem como um guia para organização e formalização das informações obtidas no estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de visita técnica com o objetivo de conhecer a empresa, a administração e para analisara melhor forma de dividi-la em departamentos para a realização deste trabalho. Além disso, realizou-se entrevista semiestruturada com dois gerentes da empresa, com o contador e com o técnico do sistema de informação. O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados e faz um pequeno resumo das informações fornecidas por cada um:

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Cargo	Atividades desenvolvidas	Formação	Tempo de atuação na atividade	Informações fornecidas
Gerente Geral	Compra linha seca e frios	Ensino médio	22 anos	Relatou funcionamento da empresa e descreveram informações relacionadas a atividade e a gestão
Gerente administrativo	Administra o financeiro e recursos humanos	Pós-graduação em Gestão Empresarial	22 anos	Prestou informações de como é feita a análise gerencial atualmente
Contador	Serviços contábeis	Graduação em Ciências contábeis	10 anos	Informações financeiras como custos, receitas, despesas
Técnico do Sistema	Sistemas de informação	Graduação em Sistema de informação	5 anos	Informações relacionadas ao sistema de informação da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa

Observa-se pela caracterização dos entrevistados a abrangência e relação da atuação deles com o tema da pesquisa. Além das entrevistas, realizadas no período de setembro a novembro de 2013, utilizou-se também a técnica de análise documental, feita em relatórios contábeis e gerenciais da empresa, visando melhor compreender as informações apresentadas no estudo.

Os dados fornecidos pelos entrevistados foram tabulados em planilhas de Microsoft Excel para facilitar a visualização e posteriormente aplicação das técnicas testadas. Por seguinte, os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1997), essa modalidade de análise contempla um conjunto de técnicas de análise das informações, dentre as quais se destacam a análise categorial, da avaliação, da enunciação, da expressão,

entre outras. O objetivo da mesma é descrever o conteúdo, a partir de procedimentos sistemáticos e diretos, possibilitando assim a dedução de conhecimentos vinculados às condições de produção destas informações.

Ao utilizar distintos métodos (entrevista, análise documental, observação), foi possível realizar a triangulação dos dados coletados. Tal procedimento visou comparar e relacionar o que fora evidenciado através das diversas técnicas de coleta de dados. Ademais, visou incrementar a consistência e o entendimento dos resultados da pesquisa, conforme recomendado por Yin (2005).

Quando aplicável, os resultados encontrados quando da análise dos dados foram confrontados com os resultados de outros estudos relacionados ao tema, quais sejam: Dalmonch *et al* (2003), Moraes e Wernke (2006), Machado e Fernandes (2010), Souza; Schonrr e Ferreira (2011), Menegali e Oliveira (2012).

4. Descrição e análise dos dados

Esta seção tem por objetivo apresentar a descrição e análise dos dados coletados para a realização do estudo de caso. Primeiramente, apresenta-se um breve histórico da empresa com a finalidade de mostrar o campo de atuação, estrutura e faturamento. Em seguida será exibida a apuração dos custos e receitas para a aplicação da análise CVL.

4.1. Descrição da empresa

A empresa estudada caracteriza-se como um supermercado de médio porte localizado no Oeste de SC no município de Chapecó, atuante no segmento do comércio varejista de supermercado desde 1991. É uma empresa familiar composta por quatro sócios. Possui uma única loja com sede própria correspondente a 2.800 m², comercializa em média 6.000 produtos e seu faturamento mensal médio é de R\$ 640.000,00. Possui 12 *check-out's* e é responsável pela geração de 30 empregos diretos. De acordo com o ABRAS (2007), os supermercados que possuem de 8 a 20 *check-out's* classificam-se de médio porte.

4.2. Descrição da estrutura de gestão da empresa

A gestão da empresa é realizada pelos quatro sócios proprietários. Cada um executa o papel de coordenação de uma determinada área da empresa conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos gestores

Sócio	Tempo de empresa	Cargo	Formação	Atividade desenvolvida
1	22 anos	Gerente geral	Ensino médio	Responsável pela compra de mercadorias das linhas seca e frios; gerencia o supermercado, auxilia o setor financeiro (separação e baixa de boletos)
2	22 anos	Gerente administrativo	Graduação e especialização em Gestão empresarial	Administra o setor financeiro (pagamentos bancários), Recursos Humanos (folha de pagamento, controle de férias, contratação e demissão de empregados, exame admissional, demissional e periódico) e compra linha de eletrodoméstico e brinquedos)
3	22 anos	Fiscal de caixa	Ensino médio	Execução cobrança de inadimplentes; gerencia o setor de produção da padaria e confeitaria; desenvolve a atividade de fiscalização de caixas
4	22 anos	Gerente Departamento hortifrúti	Ensino médio	Gerencia setor de hortifrúti; realiza as compras das mercadorias da linha de lácteos; responsável pela manutenção e conservação do prédio

Fonte: Elaborado pelos autores, (2013)

Nota-se pelas informações do Quadro 2, que todos os gestores estão a mais de duas décadas na empresa, isto indica forte experiência no ramo supermercadista. Entrevistou-se dois dos quatro gestores: o gerente geral por ser o fundador da organização e o gerente administrativo, que por coordenarem todas as funções administrativas, espera-se que tenham um perfil adequado para contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa.

De acordo com o gerente geral, a empresa utiliza-se de um sistema de informação que realiza controle do estoque, movimentações financeiras e contábeis. Este sistema possibilita a geração de relatórios com informações sobre: valor do custo do estoque e o lucro que o mesmo tem capacidade de gerar (considera preço de venda atual), faturamento atualizado dia a dia, média das

vendas diárias, prazo médio de pagamento e recebimento, vendas por forma de pagamento, vendas por categoria de produtos, entre outros.

A formação de preço é realizada de acordo com as entradas de notas fiscais dos produtos por dia e os itens com maior controle dos custos são os que têm um maior fluxo de venda, ou seja, a compra destes varia de semanal a mensal.

Algumas questões observadas durante a entrevista com os gestores merecem destaque:

- a) O sistema da empresa calcula uma informação denominada lucro por produto. Nesta informação, são confrontados os preços de venda com os custos de compra daquela mercadoria. Tal conceito assemelha-se com os de margem de contribuição, no entanto, para cálculo da margem é necessário descontar ainda os impostos com a comercialização. Outro aspecto importante, é que a terminologia “lucro” confunde os gestores que acreditam que aquela é a sobra efetiva de cada venda. Cabe ressaltar, que faltam cobrir ainda os custos e despesas fixas incidentes sobre a negociação.
- b) A análise de resultado é feita por grupo de produtos e não por setor. Desta forma, não é possível verificar se um grupo de produtos que possui custos fixos específicos (Exemplo: Pães, tortas e outros produtos comercializados na padaria) geram margem de contribuição suficiente para cobrir seus custos fixos diretos (salário do padeiro e auxiliares, Gás de cozinha, energia elétrica e demais recursos consumidos na padaria);
- c) Os gestores não calculam atualmente o nível de atividade necessário para cobrir os custos fixos de cada departamento e também da empresa como um todo.

A partir do diagnóstico verificado, partiu-se para o desenvolvimento de uma proposta de aplicação da análise CVL com a departamentalização.

4.3. Proposta de aplicação de análise CVL e departamentalização

Conforme descrito na revisão teórica, a análise CVL se desenvolve ao analisar os impactos gerados no custo e no lucro a partir das variações de

volume. Para sua aplicação, é fundamental a separação dos gastos e despesas de acordo com a relação dos mesmos com o nível de atividade da empresa - fixos e variáveis (MARTINS, 2010).

Observou-se que a empresa em estudo agrupa os itens em suas análises de acordo com suas características similares e não de acordo com o departamento em que eles são vendidos. Por isso, para desenvolver a análise CVL na empresa, primeiramente organizou-se uma estrutura departamental observando setores com características comuns, conforme proposto por Martins (2010). Após a análise dos gastos da empresa e sua estrutura física, chegou-se a estrutura departamental apresentada na Figura 2.

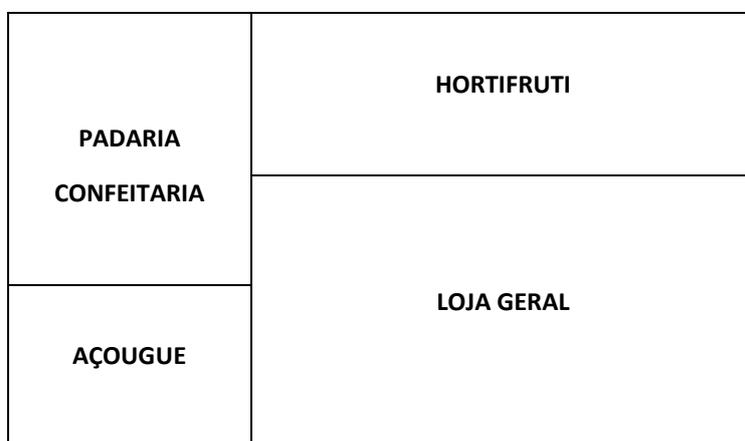


Figura 2:

Estrutura Departamental

Fonte: Elaborado pelos autores, (2013)

Pode-se observar que o supermercado foi separado em quatro grandes áreas: padaria e confeitaria, Hortifrúti, Açougue e Loja Geral. Cada um desses setores consome uma série de recursos que são específicos para seu funcionamento como mão de obra, equipamentos (depreciação) e gás. Por meio do modelo de departamentalização sugerido será possível calcular margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança para cada um deles. No tópico seguinte será demonstrada a estrutura dos gastos fixos apurados na empresa.

4.3.1. Descrição dos Gastos Fixos por Departamento

A apuração dos gastos se deu por meio de relatórios contábeis fornecidos pelo contador e pelo sistema interno da empresa.

Os gastos fixos representam os custos e despesas que não possuem relação com o nível de atividade da empresa. Os valores referentes ao período de 01-01-2013 a 30-09-2013 estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1: Gastos fixos por departamento

Gastos	Açougue	Hortifrúti	Padaria/conf.	Loja em geral	Total	% Total
Gastos Fixos Diretos	90.435,81	33.910,33	156.122,01	316.316,73	596.784,88	44,66%
Salários e Encargos	73.785,19	32.785,33	140.027,05	258.667,52	505.265,09	37,81%
Depreciação	16.650,62	1.125,00	10.138,56	57.649,21	85.563,39	6,40%
Gás			5.956,40		5.956,40	0,45%
Gastos Fixos Indiretos					739.545,99	55,34%
Água					1.141,05	0,09%
Energia Elétrica					126.076,55	9,43%
Telefone/Internet					12.399,42	0,93%
Combustíveis e Lubrificantes					5.100,00	0,38%
Despesas Administrativas					7.281,52	0,54%
Despesas Tributárias					19.327,53	1,45%
Outras Despesas Operacionais					144.747,75	10,83%
Seguro					15.689,08	1,17%
Salários/Encargos Diretos					180.000,00	13,47%
Serviços Profissionais					11.998,65	0,90%
Despesas Financeiras					215.784,44	16,15%

Total de Gastos Fixos	90.435,81	33.910,33	156.122,01	316.316,73	1.336.330,87	100,00%
Média Mensal	10.048,42	3.767,81	17.346,89	35.146,30	148.481,21	

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa, (2013)

Os gastos fixos foram separados em diretos e indiretos. Os diretos são referentes aos gastos passíveis de serem identificados com cada setor sem a necessidade de um critério de rateio. No caso da empresa em análise, os gastos fixos diretos são o somatório dos valores gastos com “Salários/Encargos Empr.” que correspondem ao valor recebido pelo empregado, incluídas as verbas rescisórias (multa 50% FGTS, férias e 13º salário proporcional) e os encargos de responsabilidade da empresa (FGTS, INSS, CPP). O cálculo da depreciação foi realizado considerando o valor de aquisição dos bens e sua expectativa de vida útil. Estas informações foram fornecidas pelo contador por meio de relatório de controle patrimonial. O gasto com gás foi passível de relacionamento com os setores já que é consumido por apenas um dos fornos utilizado na padaria. Os demais consomem energia elétrica.

A não alocação dos demais valores dos gastos fixos aos departamentos ocorre porque não há mensuração do consumo de alguns destes recursos para eles ou, porque este gasto é destinado a um setor que presta serviço para todos. Os gastos com “Água”, “Energia Elétrica”, “Telefone/Internet”, “Combustível/Lubrific”, “Despesas Administrat.” (material de expediente, entidades e associações), “Despesas Tributárias”(impostos federais, estaduais e taxas) e “Outras Despesas Operac.”(propaganda, limpeza, uso e consumo entre outras) são de uso comum do estabelecimento. A despesa com “Seguro” é uma contratação anual e apropriada mensalmente conforme a utilização. O item “Salários/Encargos Diret.” refere-se ao salário médio que os sócios administradores recebem ao exercer a função de gerente acrescido dos encargos. Os “Serviços Profissionais” referem-se aos gastos com honorários contábeis e serviços de TI. Por fim, a conta “Despesas Financeiras” referem-se aos juros pagos sobre empréstimos e financiamentos, despesas bancárias e outros juros decorrentes de pagamentos em atraso.

No próximo tópico será apresentada a margem de contribuição por departamento, com vista a desenvolver a análise CVL.

4.3.2. Margem de Contribuição

De acordo com a orientação da literatura e apresentado no referencial teórico, o cálculo da margem de contribuição é realizado a partir da dedução do preço de venda de todos os gastos variáveis que ocorrem em função daquela venda.

Neste sentido, e utilizando-se das demonstrações do resultado da empresa em análise apuradas no período de janeiro a setembro de 2013, calculou-se a margem de contribuição média mensal por departamento, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2: Margem de contribuição por departamento

	Açougue	Hortifrúti	Padaria/conf.	Loja em Geral	Total
Receita Bruta	1.075.058,55	604.216,38	469.023,31	3.577.139,30	5.725.437,54
(-) Cofins	-29.553,10	-86,00	-15.692,81	-145.371,46	-190.703,37
(-) ICMS	-92.405,16	-1.634,09	-1.072,11	-93.616,38	-188.727,74
(-) PIS	-6.417,10	-18,69	-3.407,61	-31.569,34	-41.412,74
(-) Devoluções	0,00	-35,41	-63,39	-4.503,68	-4.602,48
Receita Líquida	946.683,19	602.442,19	448.787,39	3.302.078,44	5.299.991,21
(-) CMV	-653.311,54	-400.685,84	-152.692,71	-2.242.071,15	-3.448.761,24
Margem Contrib.	293.371,65	201.756,35	296.094,68	1.060.007,29	1.851.229,97
M.C. %	27,29%	33,39%	63,13%	29,63%	32,33%
Média mensal M.C.	32.596,85	22.417,37	32.899,41	117.778,59	205.692,22

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa, (2013)

Devido a grande variedade de itens no supermercado estudado, foi optado em calcular a margem de contribuição por departamento. Inicialmente foram levantadas as receitas, deduções e o custo variável por meio do sistema de informação da empresa. Para encontrar o índice percentual, dividiu-se a margem de contribuição pela receita bruta e multiplicado o resultado por 100. Já para encontrar a média mensal, dividiu-se a margem de contribuição por nove, número de meses em análise.

Ao analisar a Tabela 2 é possível identificar que o departamento padaria/confeitaria é responsável pela maior margem de contribuição percentual

no período estudado, que representa 63,13% em relação a receita bruta do departamento. A menor margem de contribuição foi a do açougue, com 27,29%. Enquanto que a margem de contribuição total, isto é, a soma dos departamentos, é de 32,33% em relação à receita bruta total.

Nota-se significativa diferença entre as margens de contribuição de cada setor e a margem de contribuição geral da empresa. Tal constatação ratifica a importância do uso da técnica departamentalização em conjunto com as técnicas de análise CVL (no caso margem de contribuição) para identificar os setores que mais contribuem para o resultado da empresa.

4.3.3. Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio tem por finalidade demonstrar qual é o nível de vendas que a empresa precisa obter para ter lucro nulo.

Com base no referencial teórico, para calcular o ponto de equilíbrio contábil, dividem-se custos e despesas fixas pela margem de contribuição percentual. Para tanto, inicialmente calculou-se o PEC direto dos departamentos, apresentado na Tabela 3, e posteriormente fez-se a distribuição dos gastos fixos indiretos, para então calcular o PEC total da empresa.

Tabela 3: Ponto de equilíbrio direto por departamentos

Gastos	Açougue	Hortifrúti	Padaria/ Confeitaria	Loja em Geral	Total
(+) Gastos Fixos Direto	90.435,81	33.910,33	156.122,01	316.316,73	596.784,88
(/) MC departamento	27,29%	33,39%	63,13%	29,63%	32,33%
(=) PEC direto	331.401,45	101.554,06	247.302,19	1.067.453,99	1.845.721,28
Média mensal PEC direto	36.822,38	11.283,78	27.478,02	118.606,00	205.080,14

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa, (2013)

Os gastos fixos diretos são aqueles que podem ser identificados diretamente no departamento sem a necessidade de rateio. Dividindo-se o custo fixo direto pela margem de contribuição percentual do departamento obteve-se a Ponto de Equilíbrio contábil, ou seja, a receita mínima que cada departamento

precisa gerar para cobrir seus gastos diretos. Pode-se verificar que o açougue precisa obter uma receita bruta média mensal mínima de R\$ 36.822,38, o hortifrúti de R\$ 11.283,78, a padaria e confeitaria R\$ 24.478,02 e a loja em geral R\$ 118.606,00. Este é o valor necessário para cobrir os gastos diretos. Se o setor não atingir este faturamento, estará incorrendo em prejuízo.

Para cálculo do PEC geral da empresa, os gastos fixos indiretos também precisam ser considerados. Como estes não possuem uma relação direta com os departamentos, foi necessário estabelecer um critério de distribuição para os mesmos. O critério utilizado foi a margem de contribuição total de cada departamento já que esta demonstra a capacidade de cada setor contribuir para o resultado geral da empresa. A Tabela 4 apresenta o resultado desta distribuição.

Tabela 4: Distribuição dos gastos fixos indiretos por departamento

	Açougue	Hortifrúti	Padaria Confeitaria	Loja em Geral	Total
Margem Contrib.	293.371,65	201.756,35	296.094,68	1.060.007,29	1.851.229,97
M.C. %	15,85%	10,90%	15,99%	57,26%	100,00%
Gastos Fixos Indir.	117.198,74	80.599,44	118.286,56	423.461,24	739.545,99
Média mensal CFI	13.022,08	8.955,49	13.142,95	47.051,25	82.171,78

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa, (2013)

A partir da margem de contribuição total de cada departamento encontrou-se o valor em termos percentuais da margem de contribuição do departamento. Logo, distribui-se o valor de gasto fixo indireto proporcional a margem de contribuição gerada por cada setor.

Enfim, apurados os valores dos gastos fixos diretos e indiretos calculou-se o PEC total por departamento demonstrado na Tabela 5.

O PEC total de cada setor resultou da divisão do gasto fixo total pela margem de contribuição, já o PEC da empresa é a soma dos PECs de cada setor. Com o resultado encontrado chegou-se ao valor da receita que a empresa precisa atingir para obter resultado nulo.

Gastos	Açougue	Hortifrúti	Padaria Confeitaria	Loja em Geral	Total
(+) Gastos Fixos Direto	90.435,81	33.910,33	156.122,01	316.316,73	596.784,88
(+) Gastos Fixos Indir.	117.198,74	80.599,44	118.286,56	423.461,24	739.545,99
(=) Gastos Fixos Totais	207.634,55	114.509,77	274.408,57	739.777,97	1.336.330,87
(/) MC Setor	27,29%	33,39%	63,13%	29,63%	
(=) PEC total	760.875,51	342.931,85	434.671,84	2.496.481,75	4.034.960,94
Média mensal PEC total	84.541,72	38.103,54	48.296,87	277.386,86	448.328,99

Tabela 5: Cálculo do ponto de equilíbrio contábil

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa, (2013)

Conforme apresentado na Tabela 5, o custo fixo total da empresa foi de R\$ 1.336.330,87 e o PEC total é de R\$4.034.960,94 com média mensal de R\$ 448.328,89. Com este valor de vendas a empresa pode honrar seus custos e despesas fixas e a margem de contribuição gerada acima deste ponto, será considerada lucro.

4.3.4. Margem de Segurança

A margem de segurança é a receita que excede o ponto de equilíbrio, ou seja, todo valor auferido após este ponto de ruptura indica o valor das vendas que pode ser reduzido sem que a empresa incorra em prejuízo.

A Tabela 6 apresenta os percentuais de margem de segurança por departamento calculados com o uso da fórmula: $M.S. = [(receitas\ atuais - receitas\ no\ PEC) / receitas\ atuais]$.

Tabela 6: Cálculo da margem de segurança

Margem de segurança	Açougue	Hortifrúti	Padaria Confeitaria	Loja em Geral	Total
Receitas Atuais	1.075.058,55	604.216,38	469.023,31	3.577.139,30	5.725.437,54
Receitas PEC Direto	331.401,45	101.554,06	247.302,19	1.067.453,99	1.845.721,28
M.S. Direta	69,17%	83,19%	47,27%	70,16%	67,76%
Receitas PEC Total	760.875,51	342.931,85	434.671,84	2.496.481,75	4.034.960,94
M.S. Total	29,22%	43,24%	7,32%	30,21%	29,53%

Fonte: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa, (2013)

Nota-se na Tabela 6 que o departamento Padaria/Confeitaria apresenta margem de segurança direta de 47,27%, valor bem abaixo da média geral da empresa, que é de 67,76% e de outros setores como o Açougue que possui média de 69,17%. Esta diferença ocorre em função dos altos valores de custos fixos diretos do departamento. Pode-se concluir que atualmente, este setor gera receita suficiente para cobrir seus custos diretos e ainda gera margem para o pagamento dos demais custos fixos indiretos da empresa e também para gerar o lucro. Todavia, a departamentalização evidencia novamente que não se pode tratar todos os setores de forma igual sob pena de incorrer em erros de análise e não verificar setores deficitários.

Após o desenvolvimento das análises descritas nos tópicos anteriores, apresentou-se o resultado aos gestores.

4.3.5. Validação da Proposta Com os Gestores

Para validação do modelo proposto, realizou-se uma apresentação ao gestor dos resultados encontrados na pesquisa. Demonstrou-se a nova forma de avaliação considerando Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de segurança todas analisadas por setor e de forma geral. Foi esclarecido ao gestor, que a estrutura proposta permite a análise de quanto cada setor precisa faturar para cobrir seus gastos diretos e também para cobrir seus gastos indiretos. Tal avaliação permite uma melhor visualização pelo gestor de qual

departamento contribui mais para a lucratividade da empresa, conforme abordado por Machado e Fernandes (2010).

Os gestores destacaram que todos os aspectos calculados e apresentados são relevantes e contribuem para uma tomada de decisão mais direcionada para melhoria de resultados. No entanto, o faturamento mínimo de cada setor para que este cubra seus custos diretos foi apontado pelos gestores como o aspecto mais relevante. A significativa diferença de margem de segurança percentual entre os setores, também foi surpresa para os gestores que não imaginavam que a diferença fosse tão significativa.

Questionados sobre os motivos da não utilização destas técnicas na empresa, os gestores apontaram a falta de conhecimento como principal motivador. Tal constatação está em linha com os achados de Souza, Schnorr e Ferreira (2011) de que as práticas de análise CVL não possuem aplicação prática tão expressiva quanto ao destaque que é dado na literatura.

A partir do exposto, pode-se concluir que a aplicação das práticas analisadas nesta pesquisa (margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e departamentalização) não se dá em função das limitações das mesmas e sim, em função da falta de conhecimento dos gestores para implantação e utilização.

5. Considerações finais

A análise CVL e a departamentalização são técnicas bastante difundidas na literatura contábil voltadas à geração de informação para a tomada de decisão. No entanto, elas geralmente são estudadas de forma separada e poucos estudos se propõem a abordá-las em conjunto. Este estudo teve por objetivo aplicar a técnica da análise CVL, junto com a departamentalização em um supermercado de médio porte. Neste tipo de empresa, é comum a existência de setores com características e estruturas de custos específicas em função dos tipos de produtos que são comercializados em cada setor por isso da importância da aplicação das técnicas em conjunto.

Em um primeiro momento, foi desenvolvido um diagnóstico que verificou a utilização de conceitos distorcidos de lucro por produto e a existência de análises de rentabilidade por grupo de produto e não por departamento.

A partir da análise realizada na empresa e os dados fornecidos foi sugerido um modelo de departamentalização elaborado a partir das características comuns de cada departamento. Por seguinte, apurou-se os gastos fixos diretos e totais de cada departamento. Sobre esta estrutura departamental foram desenvolvidas as análises de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança que permitiram identificar o resultado gerado por cada setor, os valores mínimos de faturamento para a empresa ter lucro zero e calcular quanto a empresa pode reduzir de faturamento sem incorrer em prejuízo.

Por meio da estrutura departamental proposta, foi possível verificar que os setores (açougue, padaria/confeitaria, hortifrúti, Loja em Geral), possuem estruturas de gastos fixos diretos e margem de contribuição com significativa diferença o que faz com que o Ponto de Equilíbrio e a margem de Segurança de cada setor seja diferente. O PEC apresentou valores que variam de R\$11.283,78 (Hortifrúti) à R\$ 118.606,00 (Loja em geral) e a Margem de segurança percentual varia de 47,27% (padaria/confeitaria) à 83,19% (Hortifrúti). Tal constatação evidencia os problemas de se analisar valores médios de PEC e margem para a empresa como um todo. Se a análise for realizada desta forma, o gestor pode não identificar setores que estão sendo insuficientes na geração de receita para cobrir seus gastos fixos diretos.

Por fim, este modelo foi apresentado e validado pelos gestores da empresa analisada. Eles destacaram como principais aspectos positivos a identificação do valor mínimo de faturamento que cada setor precisa gerar para cobrir seus custos diretos e o conhecimento de margem de segurança de forma individualizada.

A pesquisa identificou também que a não aplicação das práticas investigadas na empresa se dá pela falta de conhecimento dos gestores da organização e não pelos benefícios gerados pela informação. Tal constatação destaca a importância dos estudos realizados na literatura para continuar promovendo o uso destas técnicas nas empresas.

É importante salientar que em função desta pesquisa ser um estudo de caso único, os achados da mesma se restringem a aplicação na empresa analisada. Neste sentido, percebe-se a necessidade do desenvolvimento de outros estudos relacionados como:

- a) Verificar a aplicação na análise CVL em conjunto com a departamentalização em outros tipos de empresas como as industriais, comerciais e de serviço;
- b) Desenvolver uma pesquisa do tipo *survey* com as maiores empresas brasileiras investigando se estas práticas já são utilizadas de forma individualizada ou em conjunto;
- c) Desenvolver um estudo de caso em uma empresa que já faz uso das práticas como foram sugeridas neste trabalho, com o intuito de verificar se os benefícios propostos nesta pesquisa são confirmados pelos gestores das empresas que já fazem uso.

Os achados destas novas pesquisas poderão ser comparados com as deste artigo e de trabalhos já desenvolvidos contribuindo para preencher a lacuna existente de pesquisas sobre este assunto com empresas brasileiras.

6. Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição 70, Lisboa, 1997.
- BEUREN, I. M.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORNIA, A. C.. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, A. L.. **A análise contábil e financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CALLADO, A. L. C.; ALBUQUERQUE, J. L.; SILVA, A. M. N.. Análise da relação custo/volume/lucro na agricultura familiar: o caso do consórcio mamona/ feijão. **Custos e @gronegócioonline**, v.3, n.1, jan/ jun. 2007.
- DALMONECH, L. F.; MARTINEZ, A. L.; VIANA, A.; FERREIRA, C. J. S.. Limitações da Analise tradicional de custo-volume-lucro. Repensando as hipóteses simplificadoras do modelo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUUSTOS, 10., 2003, Guarapari. **Anais...Guarapari**
- DOWNEY, H. K.; IRELAND, R. D. **Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational**. In *administrative Science Quarterly*, v. 24. n. 4. p. 630-637, Dec, 1979.
- DUTRA, R. G.. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C.. **Controladoria: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas. 2008.
- FERREIRA, M. A. M.; VENÂNCIO, M. M.; ABRANTES, L. A.. Análise da eficiência do setor de supermercado no Brasil. **Economia aplicada**, v.13, n.2, p. 333-347. 2009.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEONE, S. S. G.. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G.. **Curso de contabilidade de custos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, P. P.; FERNANDES, L. A.. **Análise do ponto de equilíbrio de uma rede de supermercados.** In: VII SIMPÓSIO DE EXCÉLENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2010. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos10/303_analise%20do%20ponto%20de%20equilibrio.pdf>

Acesso em: 10 mar. 2013.

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

MENEGALI, V. M. ; OLIVEIRA, R.. Custo/volume/lucro como ferramenta gerencial estratégica em análises de rentabilidade: estudo de caso em uma indústria química. **III Seminário de Ciências Sociais Aplicada**, vol3, n.3, 2012.

Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/681>> Acesso em: 17 ago. 2013

MORAES, L. C.; WERNKE, R.. Análise custo/volume/lucro aplicada ao comércio de pescados. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, ano 03, v.1, n.6, p. 81-101 jul/dez. Recebido por e-mail em: 19 mar. 2013.

OTT, E.. **Evolução da contabilidade gerencial:** a gestão estratégica de custos e a contabilidade gerencial estratégica. Recebido por e-mail em: 15 set. 2013.

SILVA, R. N. S.; LINS, L. S.. **Gestão de custos:** contabilidade, controle e análise. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas). Disponível

em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2013.

SOUZA, M. A.; CORREA, R. M.; KRUGER, G. P.; KROMBAUER, C. A.. Custos logísticos: mensuração e uso por rede supermercadistas localizadas no estado do Rio Grande do Sul. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD (ENAMPAD), 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=11808> Acesso em: 15 set. 2013.

SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A.. **Gestão de Custos:** uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, M. A.; SCHNORR, C.; FERREIRA, F. B.. 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**, São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 5, n. 12, p. 109-134, mai./ ago. 2011.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial:** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WERNER, A.; SEGRE, L. M.. **Uma análise do segmento de supermercados:** estratégias, tecnologias e emprego. Disponível em:

<<http://www.senac.br/BTS/281/boltec281e.htm>> Acesso em: 20 set. 2013

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