

Aplicação de Conceitos da Análise CVL em Empresa Varejista de Pequeno Porte: Estudo de Caso em Farmácia

Resumo: Relata estudo de caso sobre aplicação da Análise Custo/Volume/Lucro (CVL). Objetiva responder questão relativa à adequação dessa ferramenta de gestão ao contexto de farmácia de pequeno porte, com finalidade lucrativa, que atua na comercialização de medicamentos, perfumarias e produtos relacionados. Em relação aos aspectos metodológicos, utilizou-se metodologia do tipo descritiva, no formato de estudo de caso, com abordagem qualitativa. Quanto aos resultados, a pesquisa demonstrou que a utilização da Análise CVL permitiu ao proprietário do empreendimento a obtenção de diversas informações de cunho gerencial que não dispunha até então. Ou seja, possibilitou ao administrador conhecer a rentabilidade (unitária e total) de cada mercadoria comercializada; determinar o ponto de equilíbrio das operações da empresa e por tipo de mercadoria vendida (em valor monetário e em unidades físicas); identificar a margem de segurança do negócio; elaborar uma demonstração do resultado em formato gerencial; mensurar a lucratividade do período evidenciando a participação percentual de cada fator no resultado, entre outras informações úteis ao gestor. Ao término da pesquisa concluiu-se pela aplicabilidade da Análise CVL nesse tipo de empreendimento com algumas adaptações ao preconizado na literatura para adequação ao contexto pesquisado.

Palavras-chave: Análise CVL. Pequena empresa. Farmácia.

1 – Introdução

A importância das pequenas empresas costuma ser destacada principalmente pela capacidade de geração de empregos e renda em todas as regiões brasileiras. Babini (2013) cita estudo que revela a existência de 6,1 milhões de micros e pequenas empresas (MPE's) no Brasil, sendo que cerca de 99% do total das entidades constituídas legalmente são MPE's. Menciona, ainda, que as empresas desses portes são responsáveis por aproximadamente 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e mais de 52% dos empregos com carteira assinada do país.

Por outro lado, os gestores/proprietários desses empreendimentos enfrentam dificuldades para que tais organizações consigam sobreviver após os primeiros anos de existência. Vogel e Wood Jr. (2012) relatam pesquisa sobre a mortalidade empresarial que revelou que 27% das empresas constituídas no estado de São Paulo são encerradas em seu primeiro ano de existência. Segundo o mesmo levantamento, no quinto ano de atividade a taxa de mortalidade acumulada chega a 58%, ou seja, somente 42% das empresas constituídas sobrevivem após o quinto ano de existência.

Essa realidade, provavelmente, também se constata no âmbito das MPE's brasileiras que atuam no comércio varejista, mas parte dessas dificuldades de permanência no mercado poderia ser minimizada com uma adequada gestão de custos. Nesse sentido, Koliver (2008) corrobora a importância histórica dessa forma de gerenciamento ao afirmar que desde as primeiras décadas do século XX a análise de custos, já reconhecida como parte essencial da contabilidade de custos, foi considerada como componente imprescindível na racionalização das operações. Destarte, seria interessante que o administrador possa utilizar ferramentas de custos que proporcionem informes gerenciais confiáveis e que fundamentem tecnicamente as decisões ligadas a custos e preços de venda.

Porém, muitos gestores de empresas de pequeno porte têm dificuldade para utilizar conceitos da área de custos no cotidiano dessas organizações. Comumente administradas pelos próprios sócios do negócio (ou pelo único proprietário), esses empreendimentos caracterizam-se por terem poucos controles internos formalizados e, em alguns casos, utilizam procedimentos rudimentares (como anotações em cadernos, informatização incipiente dos processos, preços de venda determinados de forma inadequada etc.). Talvez por desconhecimento acerca das possibilidades em termos de ferramentas técnicas disponíveis, ou pelo receio das dificuldades inerentes ao entendimento das mesmas, essa ausência de controles internos tecnicamente consistentes é marcante no âmbito da administração dessas entidades. Com isso, aspectos curiais da gestão financeira são relegados a um plano secundário, como é o caso da elaboração de planilhas de custos, da análise da rentabilidade dos preços de venda praticados e da identificação do ponto de equilíbrio das operações (apenas para citar alguns exemplos).

Talvez uma forma de minimizar os efeitos nocivos dessa conduta dos administradores das pequenas empresas seria evidenciar qual o conjunto de informações relevantes que poderiam dispor se utilizassem as técnicas pertinentes. Entre as ferramentas capazes de proporcionar benefícios gerenciais importantes está a Análise Custo/Volume/Lucro (CVL), cuja aplicação é costumeiramente exemplificada na literatura em empresas industriais. Em virtude disso, estudos com foco específico para a aplicação da Análise CVL em empresas de pequeno porte que atuam no segmento de farmácias esporadicamente são publicados, mesmo sendo um tipo de empreendimento com milhares de lojas em todo o país. A escassez de textos com essa abordagem pode ensejar dúvidas quanto às vantagens da aplicabilidade da ferramenta nesse tipo de negócio, bem como acerca da necessidade de efetuar adaptações para implementá-la no referido contexto.

Surge, então, a pergunta que se pretende responder nesta pesquisa: quais os benefícios e possíveis limitações da aplicação da Análise CVL numa farmácia de pequeno porte? Para tanto, optou-se por descrever estudo de caso a respeito com o objetivo principal de avaliar a aplicabilidade dessa ferramenta gerencial no âmbito desse tipo de estabelecimento varejista.

Quanto à estrutura do texto, posteriormente a esta parte introdutória é feita uma revisão da literatura acerca dos conceitos ligados ao tema escolhido. Em seguida são evidenciadas as etapas seguidas, relatados os benefícios e limitações associados ao estudo e são apresentadas as conclusões oriundas da pesquisa.

2 – Revisão da literatura

Santos, Marion e Kettle (2014) registram que a Análise Custo/Volume/Lucro pode fornecer relevantes informações quanto aos impactos causados por alterações dos custos de produção, dos preços de comercialização e do volume produzido na rentabilidade do investimento realizado pelos gestores.

Para D'Amato *et al* (2012) a avaliação das relações custo/volume/lucro é um instrumento utilizado para projetar o lucro que seria obtido em diversos níveis possíveis de produção e vendas, bem como para analisar o impacto sobre o lucro de modificações no preço de venda, nos custos (variáveis ou fixos) ou em ambos.

Além disso, Fonseca (2012) diz que se designa como custo/volume/lucro na medida em que tal análise repousa sobre a relação que se estabelece entre um volume de produção (quantidade produzida), o custo total para se obter essa produção e o lucro respectivo.

Quanto aos componentes que integram-na, os de utilização cotidiana mais relevante são os conceitos de Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio e Margem de Segurança.

2.1 – Margem de contribuição

O conhecimento do(s) valor(es) da margem de contribuição do(s) produto(s) comercializado(s) é o primeiro passo da aplicação da Análise CVL.

Padoveze (2013) salienta que esta representa o lucro obtido pela diferença entre o preço de venda unitário e os custos e as despesas variáveis por unidade de produto. Esse cálculo revela que, a cada unidade vendida, a empresa lucrará determinado valor que, multiplicado pelo volume total vendido, proporcionará a margem de contribuição total do(s) produto(s) para a empresa.

A margem de contribuição corresponde ao valor resultante da equação “receitas de vendas” menos as “despesas variáveis de venda” e menos os “custos variáveis” dos produtos vendidos. O total de margem de contribuição gerada pelos produtos deve ser suficiente para cobrir os custos fixos industriais e as despesas fixas (administrativas, comerciais e financeiras), além de proporcionar o lucro esperado pela administração da empresa (GUERREIRO, 2011).

Martins e Rocha (2010) mencionam que o cálculo da margem de contribuição requer que da receita bruta sejam deduzidos os impostos incidentes sobre a venda, obtendo-se a receita líquida. Deste valor devem ser descontados os custos/despesas variáveis para determinar a margem de contribuição de cada produto.

No que tange aos benefícios atribuíveis ao conhecimento da margem de contribuição, Wernke (2014) argumenta que, independentemente do tipo de empresa, a determinação e a respectiva análise periódica da Margem de Contribuição são fundamentais para que sejam tomadas decisões corretas no cotidiano administrativo de curto prazo.

Por sua vez, Bacic (2008) afirma que a margem de contribuição pode subsidiar os administradores em situações como a determinação do ponto de equilíbrio (produção única ou múltipla, com e sem condicionamento técnico); determinação de pontos de equilíbrios setoriais; cálculo do ponto de fechamento; definição do *mix* mais rentável de produtos, com e sem fator limitante; decisão sobre a fabricação ou compra; decisão pela supressão de um produto; aceitação ou rejeição de pedidos; produção em função do fator de limitação; aceitação ou não de um pedido especial; escolha entre equipamentos e processos alternativos; decisão sobre o processamento de um produto ou a venda do mesmo, no estado em que se encontra; tomada de decisões, no caso de relações condicionadas e não condicionadas etc.

Por outro lado, existem algumas limitações que são associáveis à margem de contribuição. Acerca disso, Santos (2005) registra que, embora existam benefícios informativos pelo uso da margem de contribuição, é necessário alertar que utilizá-la sem as devidas cautelas pode causar complicações, visto que os gestores podem dirigir toda a atenção sobre as contribuições marginais de cada produto (em termos de curto prazo) e desprezar a necessidade de recuperar os custos fixos (a médio e longo prazo).

Outro aspecto negativo é evidenciado por Bruni e Famá (2003), onde é relatado que um fator que complica o uso da margem de contribuição se prende ao fato da existência de custos mistos (custos com uma parcela fixa e outra variável), já que nem sempre é possível separar objetivamente a parcela fixa da parcela variável. Por esse motivo, mesmo existindo técnicas estatísticas (como a análise de regressão) que podem reduzir tal problema, tal divisão torna-se arbitrária na maioria das vezes.

2.2 – Ponto de equilíbrio

Na visão de Zdanowicz (2012) o ponto de equilíbrio equivale ao nível operacional em que o lucro do período é nulo, ou seja, nesse ponto a empresa consegue cobrir todos os custos variáveis das unidades produzidas e vendidas, recuperando, integralmente, também os seus custos fixos.

Assaf Neto e Lima (2009) citam que o ponto de equilíbrio informa o volume de vendas suficiente para cobrir todos os custos e despesas operacionais; com isso, no ponto de equilíbrio o resultado operacional da empresa é igual a zero.

Padoveze (2013) assevera que o ponto de equilíbrio expressa, em termos quantitativos, o volume que a empresa precisa produzir (ou vender) para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que necessariamente suporta em suas operações para fabricar e comercializar o produto. Como resultado, no nível de vendas do ponto de equilíbrio não há lucro, nem prejuízo. Somente a partir de volumes adicionais de produção ou de venda é que a empresa passa a ter lucro. A informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto do total global como por produto individual, é importante porque identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar.

Existem diversos tipos de ponto de equilíbrio. Para Souza e Diehl (2009), a depender da informação desejada, a direção da empresa pode determinar o ponto de equilíbrio contábil (volume de vendas para obter resultado nulo), o ponto de equilíbrio econômico (para obter uma remuneração pelo investimento realizado) e o ponto de equilíbrio financeiro (para somente cobrir os desembolsos previstos de caixa).

A respeito dos conceitos de ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro, Bornia (2009) registra que a diferença fundamental entre os três tipos são os valores de custos e despesas fixos a serem considerados em cada caso. No caso do ponto de equilíbrio contábil são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. Quanto ao ponto de equilíbrio econômico, neste também são incluídos nos custos e despesas fixos todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio, ao possível aluguel das edificações (caso a empresa seja a proprietária) e a outros itens do gênero. Ainda, no ponto de equilíbrio financeiro os custos considerados são apenas os custos desembolsados que realmente oneram financeiramente a empresa.

Souza (2011) afirma que o ponto de equilíbrio contábil é o mais tradicional deles. Tem como base os dados extraídos dos informes contábeis e, nesse volume de vendas, não apresenta lucro e nem prejuízo contábil. Referido autor ressalta que esse ponto de equilíbrio não é suficiente para atender as exigências dos proprietários da empresa quanto à justa remuneração do capital nela investido. Na realidade, uma empresa que esteja atuando no ponto de equilíbrio contábil está gerando resultado econômico negativo, dada a não consideração do custo de oportunidade do capital ali aplicado. Apesar disso, conhecer um nível mínimo de atividade é

um parâmetro para valiosas avaliações sobre investimentos de ampliação de capacidade de produção, de lançamento de novos produtos, ou até mesmo da iniciação ou não de um novo empreendimento (criação de uma empresa) e pode representar a causa de sucesso ou fracasso de um negócio. Em relação ao ponto de equilíbrio financeiro, o mesmo autor defende que nesta modalidade não há preocupação com o resultado econômico, mas com a geração dos recursos necessários para dar cobertura aos pagamentos demandados pelas operações. Desta forma, distingue-se do ponto de equilíbrio contábil por considerar que a margem de contribuição deve ser suficiente para suportar (i) os custos e despesas contábeis que geram desembolsos (portanto, são deduzidos dos custos e despesas fixos os valores referentes às depreciações do ativo imobilizado, amortizações do intangível, despesas provisionadas etc. e (ii) os pagamentos de juros e amortizações de dívidas. Ainda, acerca do ponto de equilíbrio econômico, cita que este indica o volume mínimo que uma empresa deve produzir e vender para cobrir os juros sobre capital de terceiros (empréstimos e financiamentos) e remunerar o investimento nela realizado pelos proprietários.

Quanto às fórmulas a utilizar na determinação do ponto de equilíbrio, Bornia (2009), Bruni (2013) e Pomi (2014), entre outros, sugerem equações assemelhadas às listadas a seguir:

- a) Ponto de equilíbrio contábil em unidades (PEC unid.) = $\text{Custos Fixos R\$} / \text{Margem de Contribuição Unitária R\$}$.
- b) Ponto de equilíbrio econômico (PE Econ.) = $(\text{Custos Fixos R\$} + \text{Lucro Desejado R\$}) / (\text{Margem de Contribuição Unitária R\$})$.
- c) Ponto de equilíbrio financeiro (PE Fin.) = $(\text{Custos Fixos R\$} - \text{Depreciações R\$} + \text{Dívidas do Período R\$}) / (\text{Margem de contribuição Unitária R\$})$.
- d) Ponto de equilíbrio em valor: nas três equações acima apura-se a quantidade física (unidades) necessária de venda para alcançar o equilíbrio. Porém, quando se desejar saber o valor total (em R\$) do Ponto de Equilíbrio basta substituir no denominador das fórmulas citadas a margem de contribuição unitária (em R\$) pela margem de contribuição unitária percentual (%).

Convém ressaltar, entretanto, que as modalidades mencionadas são aplicáveis a apenas um tipo de produto. Como a maior parte das empresas mantém vários produtos em seu *mix* de comercialização, o uso dessas fórmulas é restrito a poucas situações. Assim, conforme Wernke (2010), para empresas que comercializam mais de um produto deve-se calcular o ponto de equilíbrio *mix*, sendo que para esses casos, a principal dificuldade encontrada no cálculo do ponto de equilíbrio é a diversidade de itens a considerar e as diferentes margens de contribuição destes. Então, para calcular o ponto de equilíbrio (em unidades) para vários produtos ao mesmo tempo, tal autor recomenda que seja utilizada a fórmula: $\text{PE Mix (unidades)} = [(\text{Despesas e Custos Fixos R\$}) / (\text{Margem de Contribuição Total R\$} / \text{Quantidade Total em Unidades})]$. Procedimento de cálculo assemelhado também foi evidenciado por Santos (2005) e Assaf Neto e Lima (2009), entre outros.

No que se refere aos benefícios propiciados pelo ponto de equilíbrio, Marcousé, Surridge e Gillespie (2013) apregoam que a análise do ponto de equilíbrio é particularmente útil para pequenas empresas e para as companhias recém-criadas, nas quais os gestores talvez não sejam capazes de empregar técnicas mais sofisticadas. De acordo com os citados autores, os gerentes podem utilizar o ponto de equilíbrio para: estimar os níveis futuros de produção que terão de ser cumpridos e vendidos para satisfazer os objetivos em termos de lucros; avaliar o impacto das mudanças de preços previstas com base nos lucros e no nível de produção necessários para atingir o equilíbrio; avaliar como as mudanças nos custos fixos e/ou variáveis podem afetar os lucros e o nível de produção necessários para alcançar o equilíbrio; tomar decisões sobre a possibilidade de fabricar seus próprios produtos ou componentes ou adquirir de terceiros e embasar pedidos de empréstimos a bancos e outras instituições financeiras.

Santos (2005) argumenta que este conceito pode auxiliar o gestor em decisões relativas à alteração do *mix* de vendas, tendo em vista o comportamento do mercado; às modificações de políticas de vendas com relação a lançamentos de novos produtos; à definição do *mix* de produtos, do nível de produção e preço do produto; à avaliação de desempenho por meio da análise do ganho marginal de cada unidade vendida e ao planejamento e controle de vendas e de resultados, entre outros benefícios.

Por outro lado, o Ponto de Equilíbrio também possui algumas limitações que devem ser consideradas pelo gestor. Entre os pontos negativos apresentados por Wernke (2014), é interessante destacar que, para utilizar as fórmulas matemáticas mencionadas, assume-se que os fatores considerados no cálculo da Margem de Contribuição e do Ponto de Equilíbrio tenham valores e volumes físicos “estáveis”. Porém, isso na prática não ocorre porque no próprio mês enfocado podem ocorrer (i) variações nos preços de venda (como descontos promocionais ou majorações), (ii) alterações nos valores dos custos e despesas variáveis dos produtos (como aumento do custo de compra das mercadorias e alteração nas alíquotas de tributos), (iii) modificações no valor total das despesas fixas (como salários e encargos) e (iv) oscilações de quantidades vendidas (por aumento de demanda ou retração de mercado). Qualquer alteração ocorrida nos fatores computados no cálculo impacta diretamente no resultado final do Ponto de Equilíbrio. Ainda, vale a pena salientar que as alterações nos componentes envolvidos no cálculo do PE podem ter implicações, mediatas ou imediatas, em outros fatores relacionados. Por exemplo: o repasse aos preços de venda do aumento no custo unitário de compra de uma mercadoria poderá alterar a sua demanda e conseqüentemente interferir no resultado final; ou a redução de despesas fixas com “Salários” (pela diminuição do quadro de funcionários) pode acarretar menor qualidade no atendimento, originando uma possível queda no faturamento mensal futuro, entre outras situações.

2.3 – Margem de segurança

Em relação ao conceito de Margem de Segurança, Souza (2011) relata que esta representa a quantidade de produtos que é vendida acima ou abaixo do ponto de equilíbrio. Desse modo, quanto mais positiva essa margem, maior será a segurança de que a empresa não incorra em prejuízos e maior será a parcela do faturamento destinada a gerar lucro.

Bornia (2009) defende que a margem de segurança equivale ao excedente das vendas da empresa sobre as vendas apuradas no ponto de equilíbrio e pode ser representada quantitativamente, em unidades físicas ou monetárias e também sob forma de índice (percentual).

Para calculá-la, Bruni (2006) menciona que podem ser utilizadas as seguintes fórmulas para determinar as margens de segurança:

- 1) Margem de segurança (em unidades) = Vendas (em unidades) – Ponto de equilíbrio (em unidades).
- 2) Margem de segurança (em R\$) = Vendas (em R\$) – Ponto de equilíbrio (em R\$).
- 3) Margem de segurança (em %) = [Vendas (em R\$) – Ponto de equilíbrio (em R\$)] / Vendas (em R\$).

2.4 – Artigos com foco semelhante

Por se tratar de tema há muito abordado na literatura, diversas publicações brasileiras a respeito podem ser encontradas, geralmente relatando a aplicabilidade da Análise CVL em ambiente fabril. Entretanto, quando o enfoque priorizado diz respeito ao segmento varejista, um menor número de trabalhos está disponível. Para subsidiar este estudo sobre a aplicabilidade no contexto de empresas varejistas, os autores estudaram diversos textos, sendo que os que mais se aproximaram do foco da pesquisa foram (i) Wernke e Moraes (2014), que relatam estudo de caso sobre a aplicação da Análise CVL em posto de combustíveis e (ii) Wernke, Lembeck e Espíndola (2013), que discorrem acerca do uso da Análise CVL em farmácia de pequeno porte (ênfase idêntica ao desta pesquisa). Esses dois artigos mostraram que, mediante adaptações, os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança podem ser utilizados pelos gestores do segmento varejista no sentido de obter informações gerenciais úteis ao cotidiano dos administradores.

3 – Metodologia utilizada na pesquisa

De forma resumida, é possível caracterizar este estudo pelos ângulos quanto:

- a) À natureza da pesquisa: aplicada ou empírica, de vez que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA e MENEZES, 2005).
- b) Aos objetivos: descritiva, visto que envolve descrição, registro, análise e interpretação do fenômeno, sendo que, em sua maioria, se utiliza da comparação e contraste (SALOMON, 1999).
- c) Aos procedimentos adotados: estudo de caso, pois concentra-se em única empresa e suas conclusões limitam-se ao contexto desse objeto de estudo (YIN, 2005).
- d) À forma de abordagem do problema: qualitativa, pois concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visando destacar características que não são passíveis de observar através de um estudo quantitativo, conforme Raupp e Beuren (2010).

Para coligir os dados, os pesquisadores fizeram uso de pesquisa documental nos controles internos utilizados na entidade, além de conversas informais com o empreendedor e com o profissional responsável pela contabilidade terceirizada. Com isso, foi possível conhecer o contexto da farmácia em estudo e os procedimentos gerenciais utilizados pelo administrador.

4 – Estudo de caso

O estudo foi realizado na farmácia “123” (nome fictício por solicitação do proprietário), situada em localidade afastada do centro do município de Laguna, litoral sul do estado de Santa Catarina. Pelas características verificadas à época da pesquisa (setembro de 2014), a empresa pode ser considerada de pequeno porte, pois somente o proprietário (e responsável técnico) trabalhava na mesma. Além disso, ocupava área física total de 38 m² e atuava com o comércio varejista de produtos farmacêuticos (sem manipulação de fórmulas) e perfumarias. Pela dificuldade encontrada para conhecer o desempenho do empreendimento o proprietário permitiu aos pesquisadores testar a aplicabilidade dos conceitos da Análise CVL nessa pequena empresa, conforme evidenciado a seguir. É interessante destacar que não se tratou de serviço de consultoria, mas de um estudo de caso que fundamentou “Relatório de Estágio” exigido como trabalho de conclusão do curso de Administração de um dos autores deste artigo.

4.1 – Dados coligidos sobre as mercadorias comercializadas

A aplicação da Análise CVL na farmácia pesquisada somente foi possível porque o *software* de controle interno utilizado pelo gestor permitiu que fossem coligidos os dados necessários acerca das mercadorias vendidas no mês. Nessa direção, a Tabela 1 apresenta o resultado do procedimento de exportação de dados da ferramenta de informática citada.

Tabela 1 - Dados coletados sobre as mercadorias vendidas no mês pesquisado

Mercadorias	Vendas totais (R\$)	Tributos sobre vendas - totais (R\$)	Quantidades vendidas	Custo unitário de compra (R\$)
MELAGRIO XPE.	130,87	3,27	6	14,54
GINKOLAB 80 MG 30 COMP	120,00	3,01	12	6,65
OMEPRAZOL 20 MG 28 CAPS	114,00	2,85	12	6,11
P. SOLAR J&J F. 30	99,80	2,50	2	36,80
BENEGRIP 150 DRG	99,75	2,49	21	3,00
RIFOCINA 10 MG 20 ML	98,00	2,45	4	18,77
ENGOV COMPR.	95,00	2,38	19	3,28
CREMEDERME POM. 20 GR.	94,79	2,37	3	21,06
VASODIPINA 30 MG	93,98	2,35	2	31,33
SEDILAX 15 COMP	88,26	2,21	12	4,90
FERRONIL 40 MG	86,22	2,16	6	9,58
Outros	-	-	-	-
Totais	5.821,47	145,66	626	-

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

É pertinente destacar que foram comercializadas 149 mercadorias diferentes durante o mês enfocado, mas por limitação de espaço no texto optou-se por evidenciar de forma detalhada apenas as 11 mercadorias com maior faturamento. Os demais itens vendidos no período estão simbolicamente representados na linha “Outros” nesta e nas outras tabelas do estudo ora relatado.

No que tange aos dados listados na Tabela 1 é importante citar que os valores respectivos foram determinados levando-se em consideração os seguintes critérios:

- a) Vendas totais por produto (R\$): uma característica das empresas varejistas é vender o mesmo produto, durante determinado período, por preços unitários diferentes. Isso ocorre, por exemplo, quando é dado um desconto num “lote” de mercadorias em proporção ao volume de itens comprados ou em promoções que passaram a vigorar durante o mês, entre outras possibilidades. Por isso, nesse tipo de comércio se torna mais confiável apurar o valor total faturado no mês, sendo este o procedimento adotado nesta pesquisa. Assim, em vez de buscar o preço unitário na tabela vigente, basta importar do sistema de faturamento o valor total comercializado e a respectiva quantidade física vendida no período. A divisão do primeiro pelo segundo fator proporciona o preço de venda unitário (venda total / quantidade vendida) de cada mercadoria vendida no mês da pesquisa.
- b) Despesas variáveis de venda (R\$): esse fator pode abranger os valores monetários relacionados aos impostos e comissões sobre o faturamento. No caso da empresa pesquisada, esta enquadrava-se no regime “Simples-Nacional” de tributação e os impostos incidentes sobre as vendas se restringiram a 2,50% da receita faturada. Além disso, segundo o proprietário do estabelecimento, não havia o pagamento de comissões sobre vendas. Por isso, os dados importados do *software* de gerenciamento limitaram-se aos valores dos impostos sobre o faturamento, em termos dos valores totais

relacionados a cada mercadoria. Para apurar o valor unitário, bastava proceder como no caso das vendas (item “a”, acima).

- c) Quantidades vendidas: considerou-se o volume físico de produtos comercializados no período abrangido, conforme os dados importados do *software* utilizado na farmácia.
- d) Custo unitário de compra: no intuito de determinar esse valor, para cada mercadoria abrangida se tentou identificar os fatores relacionados ao custo de compra. Ou seja: tendo por base os valores registrados no *software* da última nota fiscal de aquisição de cada um dos produtos abrangidos, do item “valor da mercadoria” constante nessas notas fiscais foram abatidos os valores dos “descontos incondicionais” eventualmente existentes e foram adicionados os valores referentes ao “tributo não recuperável” (visto que não haviam tributos recuperáveis) conforme orientado pelo contador da entidade. Após a consideração desses valores chegou-se ao “custo de compra total” da mercadoria (em R\$), que foi dividido pela “quantidade física” adquirida para se obter o custo unitário da compra (em R\$) citado na Tabela 1.

Os fatores mencionados formaram a base de dados utilizada para apurar a margem de contribuição das mercadorias, conforme exposto na próxima seção.

4.2 – Margem de contribuição total do mês

O conceito de margem de contribuição é a principal ferramenta de análise de desempenho dos segmentos de mercado, segundo a literatura mencionada anteriormente. Nesse sentido, para utilizá-la no âmbito desta empresa varejista foi necessário apurar o respectivo valor, tendo em vista que o *software* de controle interno não possuía relatório configurado para gerar essa informação de forma tecnicamente consistente.

Assim, para determinar a margem de contribuição total em valor monetário (R\$) de cada mercadoria abrangida foram considerados três fatores: “Vendas Totais (R\$)”, “Tributos sobre Vendas Totais (R\$)” e “Custo de Compra Total (R\$). Em razão disso e fundamentado nos valores relativos aos três itens citados, apurou-se a margem de contribuição total nos moldes do representado na Tabela 2.

Tabela 2 - Margem de contribuição total das mercadorias vendidas pela farmácia

Mercadorias	a) Vendas Totais (R\$)	b) Tributos sobre Vendas totais (R\$)	c) Custo Compra Total (R\$)	d=a-b-c) Marg.de contrib. total (R\$)
MELAGRIO XPE.	130,87	3,27	87,24	40,36
GINKOLAB 80 MG 30 COMP	120,00	3,01	79,80	37,19
OMEPRAZOL 20 MG 28 CAPS	114,00	2,85	73,32	37,83
P. SOLAR J&J F. 30	99,80	2,50	73,60	23,70
BENEGRIP 150 DRG	99,75	2,49	63,00	34,26
RIFOCINA 10 MG 20 ML	98,00	2,45	75,08	20,47
ENGOV COMPR.	95,00	2,38	62,32	30,30
CREMEDERME POM. 20 GR.	94,79	2,37	63,18	29,24
VASODIPINA 30 MG	93,98	2,35	62,66	28,97
SEDILAX 15 COMP	88,26	2,21	58,80	27,25
FERRONIL 40 MG	86,22	2,16	57,48	26,58
Outros	-	-	-	-
Totais	5.821,47	145,66	3.982,86	1.692,95

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

Como pode ser visto na Tabela 2, para um faturamento total de R\$ 5.821,47 coube à empresa recolher tributos sobre vendas no valor de R\$ 145,66. Ainda, foram deduzidos os

valores do custo total de aquisição das mercadorias vendidas (R\$ 3.982,86) para chegar à margem de contribuição total do mês no montante de R\$ 1.692,95.

A partir deste ponto foi possível averiguar a *performance* de cada item do *mix* de mercadorias comercializado no período de pesquisa, como detalhado na próxima seção.

4.2.1 – Análise do desempenho das mercadorias

Depois de conhecida a margem de contribuição total dos produtos vendidos, foi possível elaborar relatório gerencial que permitia analisar o desempenho desses itens também em termos de margem de contribuição unitária em valor (R\$) e em percentual do preço de venda (%). Referido demonstrativo está delineado na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise das margens de contribuição (total e unitária)

Mercadorias	Marg. Contrib. Total (R\$)	Particip. na MC Total (%)	Marg. Contrib. Unit. (R\$)	Marg. Contrib. Unit. (%)
MELAGRIO XPE.	40,36	2,384%	6,73	30,84%
GINKOLAB 80 MG 30 COMP	37,19	2,197%	3,10	30,99%
OMEPRAZOL 20 MG 28 CAPS	37,83	2,235%	3,15	33,18%
P. SOLAR J&J F. 30	23,70	1,400%	11,85	23,75%
BENEGRIP 150 DRG	34,26	2,024%	1,63	34,35%
RIFOCINA 10 MG 20 ML	20,47	1,209%	5,12	20,89%
ENGOV COMPR.	30,30	1,790%	1,59	31,89%
CREMEDERME POM. 20 GR.	29,24	1,727%	9,75	30,85%
VASODIPINA 30 MG	28,97	1,711%	14,49	30,83%
SEDILAX 15 COMP	27,25	1,610%	2,27	30,87%
FERRONIL 40 MG	26,58	1,570%	4,43	30,83%
Outros	-	-	-	-
Totais	1.692,95	100,00%	-	29,08%

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

A segunda e a terceira colunas da Tabela 3 evidenciam o desempenho com base no critério de margem de contribuição total, em valor monetário e em participação no total do mês. Pelo primeiro critério, os três produtos mais lucrativos foram, em ordem decrescente, “MELGRIAO XPE.” (com R\$ 40,36), “OMEPRAZOL 20 MG 28 CAPS” (com R\$ 37,83) e “GINKOLAB 80 MG 30 COMP” (com R\$ 37,19). No outro extremo, das 11 mercadorias listadas na Tabela 3, o produto com menor capacidade de gerar caixa foi o “FERRONIL 40 MG”, com R\$ 26,58 de margem de contribuição total no mês.

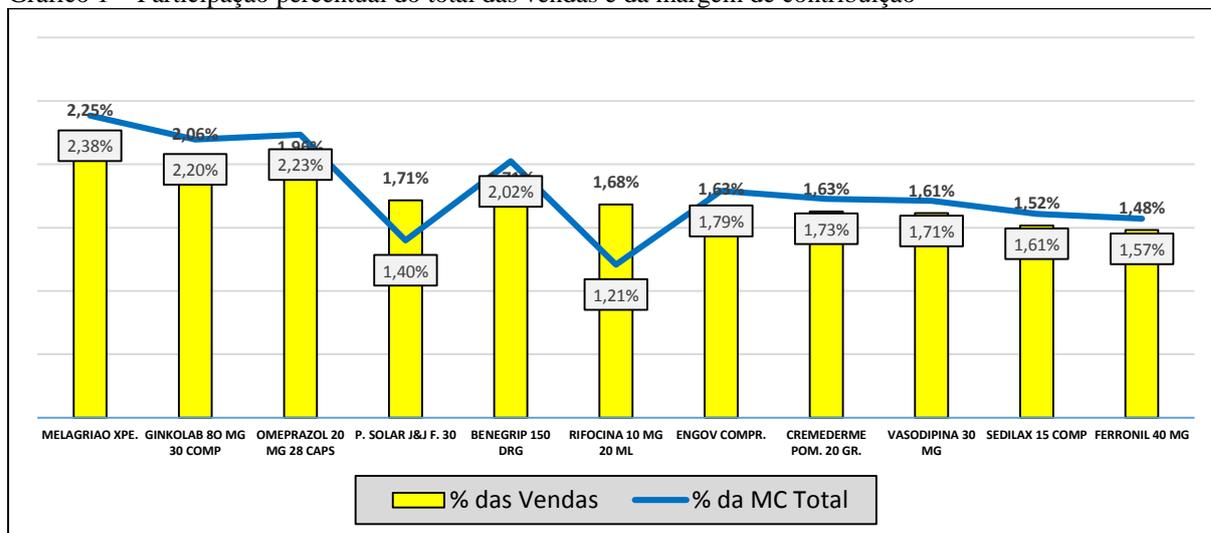
Essa mesma avaliação pode ser realizada com os dados da terceira coluna, onde aparece a participação percentual de cada mercadoria no valor da margem de contribuição total do mês. Por exemplo: o produto “MELAGRIO XPE.” foi responsável por 2,384% do valor líquido arrecadado com a venda de mercadorias (R\$ 40,36 / R\$ 1.692,95 X 100).

A participação percentual pode ser empregada, também, para evidenciar que nem sempre os itens de maior faturamento são aqueles que proporcionam as maiores margens de contribuição totais. Ou seja, o produto “RIFOCINA 10 MG 20 ML” representou 1,68% (R\$ 98,00 / R\$ 5.821,47 X 100) do faturamento da farmácia, mas participou com 1,209% da margem de contribuição total do período. Por seu turno, a mercadoria “ENGOV COMPR.” atingiu 1,63% (R\$ 95,00 / R\$ 5.821,47) das vendas totais (menos que a Rifocina), mas proporcionou 1,790% da margem de contribuição total do mês (superior à Rifocina).

Esse exemplo serve para reforçar o raciocínio defendido na literatura de que a margem de contribuição é que deve ser o parâmetro a utilizar para escolher os melhores segmentos de

mercado, em vez do faturamento alcançado por estes, conforme evidenciado no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Participação percentual do total das vendas e da margem de contribuição



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Retomando a análise da Tabela 3: as colunas quatro e cinco apresentam as margens de contribuição unitária em valor monetário (R\$) e em percentual do preço de venda (%). No primeiro critério de avaliação o gestor conhece quanto (em R\$) cada unidade vendida traz de lucro. Nesse caso, dos itens citados na Tabela 3, a mercadoria mais lucrativa foi “VASODIPINA 30 MG”, com R\$ 14,49 de margem de contribuição unitária.

Na última coluna encontra-se o resultado em termos de margem de contribuição unitária em percentual, onde constata-se que das mercadorias mencionadas na Tabela 3, o melhor desempenho coube ao produto “BENEGRIP 150 DRG”, que alcançou 34,35%. Esse valor superou a média dos produtos vendidos, cujo percentual mensurado foi 29,08% (última linha da coluna 5).

4.3 – Gastos fixos mensais

Para a aplicação da análise CVL foi necessário também conhecer os gastos fixos mensais da empresa. Nesse sentido, a pesquisa realizada evidenciou que esse valor atingiu o montante de R\$ 2.334,98 em setembro/2014 e foi composto por fatores como retirada mensal do proprietário e encargos sociais respectivos, energia elétrica, telefone/*internet*, alvará e taxas de funcionamento, licença de uso do *software*, honorários do contador etc.

Na sequência foi determinado o ponto de equilíbrio da empresa pesquisada, como apresentado na próxima seção.

4.4 – Ponto de equilíbrio da farmácia

O ponto de equilíbrio mostra a quantidade a ser vendida para que a loja consiga igualar o valor total das receitas oriundas das vendas ao montante dos custos e despesas (fixas e variáveis). No contexto dessa farmácia foi necessário utilizar a fórmula do ponto de equilíbrio *mix*, que é a equação utilizada quando o cálculo envolve mais de um produto.

Nesse caso foi necessário o conhecimento dos gastos fixos do período (R\$ 2.334,98), da margem de contribuição total (R\$ 1.692,95) e do volume de vendas no mês (626 unidades). Ao utilizar esses valores na fórmula do ponto de equilíbrio *mix*, chegou-se ao resultado expresso na Tabela 4.

Tabela 4 - Ponto de equilíbrio *mix* da farmácia

Descrição	Valores
a) Gastos fixos mensais (R\$)	2.334,98
b) Margem de contribuição total do mês (R\$)	1.692,95
c) Quantidade vendida (unidades)	626
$d=[a/(b/c)]$ Ponto de equilíbrio <i>mix</i> (unidades)	863,40

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

Dessa forma, concluiu-se que o volume de vendas que conduz ao ponto de nivelamento entre receitas, custos e despesas é de 863,40 unidades.

Como esse volume refere-se ao conjunto de mercadorias vendidas, é necessário individualizá-los no sentido de atribuir a cada produto uma fração dessas 863,40 unidades, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Ponto de equilíbrio *mix* em unidades e em valor monetário (R\$)

Mercadorias	Quantid. Vendida	% do total	PE <i>MIX</i> em unid.	Preço Venda Unit. (em R\$)	PE <i>MIX</i> (em R\$)
MELAGRIO XPE.	6	0,958%	8,28	21,81	180,50
GINKOLAB 80 MG 30 COMP	12	1,917%	16,55	10,00	165,51
OMEPRAZOL 20 MG 28 CAPS	12	1,917%	16,55	9,50	157,23
P. SOLAR J&J F. 30	2	0,319%	2,76	49,90	137,65
BENEGRIP 150 DRG	21	3,355%	28,96	4,75	137,58
RIFOCINA 10 MG 20 ML	4	0,639%	5,52	24,50	135,17
ENGOV COMPR.	19	3,035%	26,21	5,00	131,03
CREMEDERME POM. 20 GR.	3	0,479%	4,14	31,60	130,74
VASODIPINA 30 MG	2	0,319%	2,76	46,99	129,62
SEDILAX 15 COMP	12	1,917%	16,55	7,36	121,73
FERRONIL 40 MG	6	0,958%	8,28	14,37	118,92
Outros	-	-	-	-	-
Totais	626	100,0%	863,40	-	8.029,19

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

Para fazer essa distribuição, inicialmente foi apurado o percentual do total de unidades vendidas que cabe a cada mercadoria, conforme consta da coluna 3 da Tabela 5. Referido percentual foi multiplicado pelo total do ponto de equilíbrio (863,40) para apurar o volume que coube a cada mercadoria. Por exemplo: o “MELAGRIO XPE.” respondeu por 0,958% das quantidades vendidas ($6 / 626 \times 100$), que multiplicado por 863,40 unidades implicou ponto de equilíbrio *mix* de 8,28 unidades para esse produto. Na sequência, multiplicou-se o preço de venda unitário (em R\$) de cada produto pela quantidade destes no nível de equilíbrio para determinar o ponto de equilíbrio *mix* em valor monetário (R\$). No caso da mercadoria exemplificada, chegou a R\$ 180,50 (8,28 unidades X R\$ 21,81), enquanto que o total da empresa atingiu R\$ 8.029,19.

Nesse contexto, é possível concluir que a farmácia em tela deveria faturar, ao menos, R\$ 8.029,19 (ou 863,40 unidades), se mantida a mesma proporção das vendas entre as mercadorias abrangidas, para atingir o ponto de nivelamento entre receitas, custos e despesas.

A mesma planilha que fundamentou os cálculos do ponto de equilíbrio descritos nesta seção possibilitou fazer simulações relacionadas ao ponto de equilíbrio “econômico” (quando se projeta o volume de faturamento necessário para gerar o valor do lucro a ser atingido no período) e do ponto de equilíbrio “financeiro” (que equivale ao nível de vendas suficiente para

liquidar as dívidas do período, já descontada a depreciação por não representar desembolso de numerário). Contudo, pela restrição de espaço no texto os autores optaram por não relatar acerca dessas duas possibilidades neste artigo.

O cálculo do ponto de equilíbrio pode ser complementado, ainda, com a mensuração da margem de segurança, como detalhado na próxima seção.

4.5 – Margem de segurança operacional

A diferença entre as vendas e o ponto de equilíbrio apurado para determinado período equivale ao conceito de margem de segurança. Nessa direção, na Tabela 6 está representada a situação verificada na empresa em tela.

Tabela 6 - Margem de segurança (em R\$ e em %)

Mercadorias	Vendas totais (R\$)	PE <i>MIX</i> (em R\$)	Marg. Seg. (em R\$)	Marg. Seg. (em unid.)	Marg. Seg. (em %)
MELAGRIAO XPE.	130,87	180,50	-49,63	-2,28	-37,92%
GINKOLAB 80 MG 30 COMP	120,00	165,51	-45,51	-4,55	-37,92%
OMEPRAZOL 20 MG 28 CAPS	114,00	157,23	-43,23	-4,55	-37,92%
P. SOLAR J&J F. 30	99,80	137,65	-37,85	-0,76	-37,92%
BENEGRIP 150 DRG	99,75	137,58	-37,83	-7,96	-37,92%
RIFOCINA 10 MG 20 ML	98,00	135,17	-37,17	-1,52	-37,92%
ENGOV COMPR.	95,00	131,03	-36,03	-7,21	-37,92%
CREMEDERME POM. 20 GR.	94,79	130,74	-35,95	-1,14	-37,92%
VASODIPINA 30 MG	93,98	129,62	-35,64	-0,76	-37,92%
SEDILAX 15 COMP	88,26	121,73	-33,47	-4,55	-37,92%
FERRONIL 40 MG	86,22	118,92	-32,70	-2,28	-37,92%
Outros	-	-	-	-	-
Totais	5.821,47	8.029,19	-2.207,72	-37,54	-37,92%

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

A análise da Tabela 6 induz a concluir que as vendas do mês (R\$ 5.821,47) foram inferiores ao faturamento mínimo necessário para atingir o ponto de equilíbrio *mix* (R\$ 8.029,19). Em razão disso, a margem de segurança ficou negativa (R\$ -2.207,72), sendo que esse valor equivale, nesse caso, ao montante adicional de vendas que precisaria ser atingido para chegar ao ponto de equilíbrio.

Ainda, na quinta coluna da Tabela 6 constam as quantidades físicas que deveriam ser vendidas a mais de cada mercadoria para chegar ao ponto de nivelamento, cujo total chegou a 37,54 unidades. Por último, na coluna 6 da tabela citada está registrado o percentual (37,92%) que “faltou” de vendas para atingir o nível de equilíbrio.

A próxima seção discorre acerca da apuração do resultado do mês enfocado.

4.6 – Resultado do período

As informações utilizadas nas seções anteriores permitiram que fosse proposto ao gestor da empresa pesquisada a elaboração de uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) no formato gerencial. Com essa ferramenta seria possível medir o desempenho da entidade mês a mês, o que facultaria ao empresário conhecer, além do resultado mensal, a participação nas vendas dos fatores envolvidos. Nesse sentido, o modelo proposto está representado na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 - Demonstrativo do resultado mensal

Descrição	Valor (R\$)	% das Vendas
Receita de vendas	5.821,47	100,00%
Custo das mercadorias vendidas (CMV)	-3.982,86	-68,42%
Tributos sobre vendas (“Simples-Nacional”)	-145,66	-2,50%
Margem de contribuição	1.692,95	29,08%
Gastos fixos	-2.334,98	-40,11%
Resultado (lucro ou prejuízo)	-642,03	-11,03%

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

De acordo com o exposto, a receita de vendas no período foi de R\$ 5.821,47, enquanto que o valor do custo das mercadorias vendidas (CMV) no mês de setembro de 2014 foi de R\$ 3.982,86 (que representou 68,42% do faturamento). Para chegar a esse valor, utilizou-se o procedimento de multiplicar a quantidade vendida dos produtos pelo custo de compra unitário de cada item comercializado. No que tange à tributação incidente sobre vendas, como esta segue o regime do “Simples-Nacional” com alíquota é de 2,50% sobre as vendas, o valor respectivo alcançou R\$ 145,66. A margem de contribuição total chegou a R\$ 1.692,95 e equivaleu a 29,08% das vendas do período. Esse valor já havia sido apurado em tabela anterior, mas poderia ser resultado da dedução dos valores do CMV (R\$ 3.982,86) e de tributos relacionados ao faturamento (R\$ 145,66), do valor total vendido no mês pesquisado (R\$ 5.821,47). Os gastos fixos do mês chegaram a R\$ 2.334,98 e equivaleram a 40,11% da receita da empresa no período abrangido. Por fim, o resultado final apresentou valor negativo (R\$ -642,03), que representou prejuízo de -11,03% em relação ao faturamento mensal.

5 - Conclusões da pesquisa

Os aspectos descritos nas seções anteriores mostraram que a aplicação da Análise CVL na empresa varejista pesquisada permitiram ao gestor conhecer diversas informações importantes sobre o desempenho da farmácia que dirige. Entre esses benefícios informativos estão:

- a) A possibilidade de averiguar quais são os produtos mais lucrativos a cada unidade vendida, tanto em valor monetário (R\$) quanto em percentual (%) do preço de venda, por meio da margem de contribuição unitária.
- b) A avaliação dos produtos que contribuem mais significativamente para que a empresa consiga pagar suas despesas e custos fixos mensais e, posteriormente, gerar lucro (por intermédio da margem de contribuição total).
- c) A estimativa da quantidade que deve ser comercializada periodicamente, quer em volumes físicos (unidades), quer em faturamento (R\$), para começar a lucrar, para atingir vendas que remunerem o capital empregado ou para liquidar as dívidas do período (ou seja, conhecer o ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro da companhia, respectivamente).
- d) A determinação da margem de segurança das operações, o que expressa o volume que as vendas podem cair sem que a entidade atinja a faixa de prejuízo (no caso, o quanto “faltou” de faturamento para atingir o nível de equilíbrio).
- e) A apuração do resultado mensal ocorrido e a possibilidade de projeção de resultado futuro com base no histórico de quantidades físicas, custos unitários, despesas variáveis e faturamento previstos para períodos com abrangência a definir.

As citadas contribuições informativas da Análise CVL são relevantes ao gerenciamento de qualquer porte de empresa com finalidade lucrativa, independentemente do ramo de

atividade. Nessa direção, conforme exposto, a aplicabilidade da Análise CVL é possível também em organizações comerciais de pequeno porte, como a farmácia enfocada nesta pesquisa. Em razão disso, os autores deste artigo entendem que atingiram o objetivo do estudo e responderam positivamente à questão de estudo, de vez que a planilha de custos elaborada permitiu efetuar a Análise CVL no contexto empresarial abrangido e proporcionar diversos benefícios informativos ao gestor desse pequeno empreendimento varejista.

Como possíveis limitações relacionadas a este estudo, vale destacar os seguintes aspectos:

- 1) Foram utilizados os dados obtidos dos controles internos da entidade e das entrevistas informais com o gestor e o contador. Referidos dados, portanto, não foram “auditados”, ou seja, não foram averiguados em termos de sua confiabilidade ou exatidão, assumindo-os como representativos da realidade empresarial em tela.
- 2) Os conceitos inerentes à Análise CVL possuem limitações que lhes são peculiares, como apontado na parte da revisão da literatura. Essas restrições devem ser consideradas pelo gestor quando da análise acerca dos resultados apurados e também devem ser observadas atentamente pelo leitor desse texto.

Por último, sugere-se que em trabalhos futuros sejam aplicados os conceitos de margem de contribuição (unitária e total) na análise de segmentos de mercado desse tipo de empreendimento, bem como averiguar os efeitos no ponto de equilíbrio ocasionados por simulações como descontos ou majorações de preços de venda, alterações nos custos unitários de compra, reduções ou aumentos dos gastos fixos etc.

Referências

- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BABINI, L. Um novo protagonismo. **Revista HSM Management**, n. 97, março/abril/2013, p. 70-74.
- BACIC, M. J. **Gestão de custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia**. Curitiba: Juruá, 2008.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucro: com aplicações na HP-12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUNI, A. L. **Avaliação de investimentos: com modelagem financeira no Excel**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2013.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP-12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.
- D'AMATO, C. L.; GALVÃO, M.; VILLAÇA, N. A. G.; JORGE, R. K.; TAVARES, Z. **Curso básico de finanças: entendendo finanças de maneira prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FONSECA, José Wladimir Freitas da. **Elaboração e análise de projetos: a viabilidade econômico-financeira**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GUERREIRO, R. **Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOLIVER, O. **Contabilidade de custos**. Curitiba: Juruá, 2008.
- MARCOUSÉ, I.; SURRIDGE, M.; GILLESPIE, A. **Finanças**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informação (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

POMI, R. L. **Manual de custos**: evaluación, control, toma de decisiones e gestión. Montevideo: Editorial Grupo Magro, 2014.

RAUPP, F.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins, 1999.

SANTOS, J. J. **Formação de preços e do lucro**: custos marginais para formação de preços referenciais. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, L. A. dos; MARION, J. C.; KETTLE, W. M. Gestão estratégica de custos: um enfoque gerencial utilizando análise CVL na produção de leite da fazenda UNASP-EC. **Custos e @gronegocio on line**, v.10, n.3, Jul./Set. 2014, p.24-37.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: LED, 2005.

SOUZA, M. A. de. Mensuração e custeio: fundamentos de custos para gestão. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

VOGEL, J.; WOOD JUNIOR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.2, 2012. 117

WERNKE, R. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Juruá, 2010.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; ESPINDOLA, T. G. D. Aplicação da Análise CVL em farmácia de pequeno porte: estudo de caso In: XX Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP, 2013, Bauru, SP. **Anais do XX Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP**. Bauru, SP: UNESP, 2013.

WERNKE, R.; ALVES, T. M. Aplicação da Análise Custo/Volume/Lucro em pequena empresa varejista: estudo de caso em posto de combustíveis de Imaruí (SC). In: **Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**, 5, 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2014.

WERNKE, R. **Custos logísticos**: ênfase na gestão financeira de distribuidoras de mercadorias e de transportadoras rodoviárias de cargas. Maringá: Editora MAG, 2014.

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

ZDANOWICZ, J. E. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.