

COMPETITIVIDADE COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO DO CUSTO, VOLUME E LUCRO DA FARMÁCIA ALFA

Eduardo Guerra¹

Daniel Bartz²

RESUMO

Análise de Custo, Volume e Lucro. Com este tema teremos a oportunidade de demonstrar o conhecimento acadêmico e científico para a gestão empresarial e demonstrar como o conhecimento científico pode ser utilizado na solução de problemas empresariais. O objetivo é analisar o custo, volume e o lucro na Farmácia Alfa conforme margens de contribuição realizadas, buscando as vendas dos meses de janeiro a junho de 2012, analisando os resultados encontrados, criando cenários conforme alterações nas margens de contribuição. A metodologia utilizada é a de pesquisa aplicada e o projeto foi desenvolvido através da realização de um estudo exploratório de caso e foi utilizada a pesquisa qualitativa, conforme Gil (1999), Martins (2006) e Vergara (2007). O resultado encontrado foi que a escolha adequada de uma política de comercialização dos produtos com as melhores margens pode levar o empresário a gerar lucro em seu negócio.

Palavras-Chave: Custos. Análise CVL. Contabilidade de Custos. Gestão de Custos. Custos no Comércio.

ABSTRACT

Analysis of Cost, Amount and Profit. With this theme we will have the opportunity to demonstrate the scientific and academic knowledge for business management and demonstrate how scientific knowledge can be used to solve business problems. The aim is to analyze the cost, amount and profit in the Pharmacy Alfa as contribution margins held, seeking sales for January to June 2012, analyzing the results, creating scenarios as changes in contribution margins. The methodology used is the applied research and the project was developed by conducting an exploratory case and qualitative research according to Gil (1999), Martins (2006) and Vergara (2007). The result was found that proper choice of a policy of marketing products with better margins may lead the entrepreneur to generate profit in your business.

Keywords: Costs. Cost-Amount-Profit Analysis. Cost accounting. Cost management. Costs in commerce.

1 INTRODUÇÃO

A nova conjuntura econômica, após uma crise mundial que freou o desenvolvimento de muitos países do globo terrestre, traz a necessidade dos gestores terem maiores e melhores informações a respeito de seus negócios. É preciso administrar com competência e eficácia todos os recursos à disposição da empresa.

Uma das grandes utilidades dos sistemas de custos é exatamente a sistematização criada para o registro de volumes físicos consumidos e fabricados. A contabilidade financeira costuma trabalhar só

¹ Aluno do curso de MBA em Gestão Empresarial e Controladoria.

² Professor orientador da pesquisa. Graduado e Mestre em Ciências Contábeis.

com valores monetários, mas a contabilidade de custos, apesar de poder também fazê-lo, tem sua utilidade duplicada ou triplicada com a utilização desses dados de natureza não monetária (MARTINS, 1998).

Desta forma, o presente artigo abordará técnicas utilizadas para apurar a lucratividade dos produtos comercializados, o resultado do período e cenários simulados de prevenção com relação aos custos, volumes e lucros. Este estudo apresenta uma análise do custo, volume e lucro na Farmácia Alfa, unidade de um município de médio porte do interior do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa constitui um estudo de caso desta empresa onde buscaremos identificar as vendas realizadas no período compreendido entre os meses de janeiro/2012 a junho/2012, listando os grupos de produtos comercializados.

A empresa vem apresentando prejuízos contínuos em sua demonstração de resultado do exercício e visualizamos neste problema uma oportunidade de realizar um estudo e verificar uma possível alavancagem operacional em seu grupo de produtos, conforme alteração em suas margens de contribuição. Desta forma, surge a seguinte pergunta: quais são as margens de contribuição necessárias para que os diversos grupos de produtos apresentem resultados positivos ao final do exercício?

O objetivo geral deste trabalho é analisar o custo, volume e o lucro na empresa Farmácia Alfa, conforme margens de contribuição realizadas. Os objetivos específicos são apresentar as vendas realizadas nos meses de janeiro a junho de 2012, identificando o custo volume e lucro da empresa; analisar resultados encontrados, criando cenários conforme alterações nas margens de contribuição e, dessa forma, propor estratégias para melhorar a sua competitividade comercial. Para atingir os objetivos propostos, este estudo contempla referencial teórico, metodologia da pesquisa e o estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade de custos

A Contabilidade de Custos atua sobre a empresa, seus produtos, seus serviços, os componentes operacionais e administrativos que compõem sua estrutura funcional e sua estrutura objetiva, os seus segmentos de distribuição, as atividades especiais, sobre planos alternativos, programas e promoções. Para cada um desses segmentos, deve-se preocupar em estudá-los para ser

capaz de produzir informações gerenciais de custos mais úteis para os diversos gerentes ou encarregados que se responsabilizam pelo desenvolvimento de cada um desses segmentos (LEONE, 2000).

Segundo Martins (1998), a contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão, e num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

A utilização da contabilidade de custos pode ser aplicada nas empresas de produção, de comercialização e do setor de serviços e, de acordo com Horngren, Datar e Foster (2004), as empresas do setor de produção compram materiais e componentes e os convertem em vários produtos acabados. Exemplos são as empresas automotivas, as empresas de processamento de alimentos e as empresas têxteis. As empresas do setor de comercialização compram e depois vendem produtos tangíveis sem alterar a sua forma básica. Esse setor inclui empresas engajadas no varejo, na distribuição e no atacado. As empresas do setor de serviços fornecem serviços ou produtos intangíveis como conselhos legais ou auditorias aos seus clientes. Exemplos são escritórios de advocacias, contábeis, bancos, companhias de seguros, empresas de transportes, agências de publicidade, canais de televisão e de rádio e empresas de internet.

2.1.1 Utilização

“Só tomamos decisões ou executamos qualquer atividade quando supridos de informações” (IBRACON, 2000, p. 218).

Este fato ocorre fora das empresas e também dentro delas. Só é possível tomar alguma decisão com base em informações confiáveis, em formato adequado, a partir de dados coletados e compilados (IBRACON, 2000).

As informações podem ser classificadas em função de seu uso, em três tipos (IBRACON, 2000):

- Operacionais: utilizadas em atividades rotineiras das empresas, em algum momento específico, sendo depois arquivadas. Ex. número de horas trabalhadas para cálculo da folha de pagamento;

- Legais: atende a legislação vigente. Ex. registro das notas fiscais de compra e venda para apuração dos impostos;

- Gerenciais: são as informações utilizadas para a tomada de decisão. Aqui a contabilidade de custos tem papel de destaque, pois serve como base para a preparação das informações gerenciais. Ex. volume de vendas por produto e região, rentabilidade do produto.

As informações dentro de uma organização devem fluir de forma ordenada, entre os diferentes níveis de funções existentes, que são: a administração, os níveis intermediários e o nível operacional (MARTINS, 1998). Conforme Martins (1998), as informações originadas da contabilidade de custos podem ser utilizadas por todos os níveis da empresa, auxiliando em diferentes funções administrativas, como:

- Planejamento de cursos alternativos, formulação de planos e objetivos e a adoção de programas para operações futuras;
- Controle entre valores orçados e realizados em cada departamento ou setor;
- Na mensuração do resultado, através da apuração do custo do produto fabricado; do custo unitário, da avaliação dos estoques, da determinação do custo das mercadorias vendidas;
- Na tomada de decisões para a política de preços de venda e para novos investimentos.

2.1.2 Objetivos

A contabilidade de custos é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações, que recebe dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações para os diversos níveis da empresa (MARTINS, 1998).

Fundamentalmente, a contabilidade de custos refere-se às atividades de coleta e fornecimento de informações para as necessidades de tomada de decisão de todos os tipos, desde as relacionadas com operações repetitivas até as de natureza estratégica, não repetitivas. Ela ainda ajuda na formulação das principais políticas da organização. Assim sendo, podemos afirmar que os objetivos da contabilidade de custos dependem das necessidades de cada administrador.

Vejamos algumas:

- A determinação do preço de venda;
- A apuração do custo real de cada departamento ou produto;
- A análise do lucro total ou por produto;
- A análise dos produtos com maior ou menor rentabilidade;

- A análise da eficiência dos equipamentos;
- A análise da capacidade de produção da empresa;
- O fornecimento de dados para o orçamento. (MARTINS, 1998)

2.2 Métodos e sistemas de custos

Buscando atender às necessidades de apuração de custos das empresas, são utilizados vários sistemas de custeio. Os principais elementos diferenciadores dos sistemas de custeio são a forma e o conteúdo (BEULKE; BERTÓ, 2001).

2.2.1 Custeio marginal, direto ou variável

Também conhecido como método marginal de apropriação de custos, consiste em apropriar aos produtos fabricados e em elaboração, somente os custos variáveis, considerando os custos fixos como despesas do período e lançando-os diretamente no resultado do período, qualquer que seja o volume de atividade da empresa (SANTOS, 2000).

Com a utilização deste método, os custos são tratados em dois estágios. O primeiro é composto pelo custo marginal do produto, que somente ocorre de forma variável em função do volume comercializado, estando relacionada ao produto. O outro estágio diz respeito aos custos necessários para manter a estrutura instalada da empresa em condições de produzir e vender (SANTOS, 2000).

Desta forma, cada produto absorve somente os custos que incidem diretamente sobre si mesmo, sendo a diferença entre o preço líquido de venda e o custo unitário variável chamada de ganho marginal. A análise do lucro da empresa não é efetuada apenas com base nos lucros unitários dos produtos, mas com base no ganho marginal com que cada um pode contribuir para cobrir os custos fixos e formar o lucro total da empresa (SANTOS, 2000).

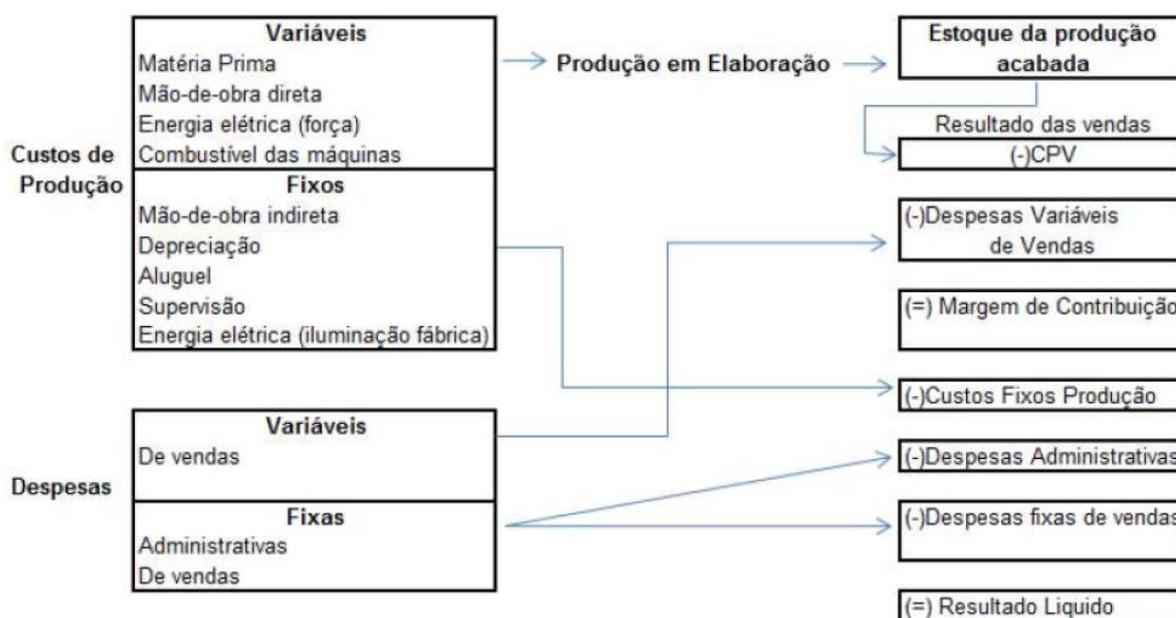
O acompanhamento do desempenho econômico da empresa que utiliza este sistema de custeio ocorre através do ponto de equilíbrio e da margem de contribuição (ou ganho marginal). O ponto de equilíbrio é alcançado no momento em que o valor das vendas é suficiente para cobrir o custo dos produtos vendidos e as demais despesas, sem deixar lucro nem prejuízo (NEVES, 1981).

Do ponto de vista decisório, verifica-se que o custeio variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa, pois trata os custos fixos como despesas do período, por serem repetitivos e independentes dos produtos e unidades (MARTINS, 1998). “Este sistema de

custeio não é aceito atualmente pelo fisco para demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial” (Martins, 1998, p. 220).

Neste sistema os custos fixos são considerados como despesas e são lançados contra as vendas do período em que os mesmos ocorrem independentemente de sua utilização ou não no período de produção. Este sistema considera, como custo dos produtos, somente os custos variáveis. Diante disto, apresentamos a figura 1 como forma de esclarecer o método de custeio variável:

FIGURA 1 – Esquema de Custeio Variável



Fonte: DUTRA (2003, p.233)

2.3 Formação do Preço de Venda

“Adotar critérios adequados de apuração é procedimento fundamental para assegurar a rentabilidade satisfatória de um empreendimento, qualquer que seja o seu porte ou o seu ramo de atividade” (BOMFIM, 2008, p. 409). Bomfim (2008, p. 409) entende que “tudo o que se faz em uma empresa deve estar vinculado aos seus objetivos imediatos ou de longo prazo”.

Assim, a fixação dos preços dos seus produtos ou serviços não é atividade que se possa desenvolver sem conhecimento dos objetivos da empresa em termos de lucratividade, de participação de mercado, de utilização da capacidade produtiva instalada ou por instalar (BOMFIM, 2008).

Entre essas questões, destacam-se aquelas concernentes ao nível de lucro e ao volume de vendas pretendido:

1. A política da empresa é de perseguir lucro máximo imediato ou contenta-se com a maximização dos seus lucros no longo prazo? Salvo casos de exceção, as empresas buscam, em geral, lucros máximos em longo prazo. A razão dessa preferência está atrelada a fatores diversos, tais como:

- A constatação de que lucros tendem a atrair novos competidores; e
- A constatação de que preços altos estimulam o lançamento de produtos similares ou sucedâneos a preços menores.

2. Quais os volumes de vendas pretendidos pela empresa? Essa questão é, igualmente, de primordial importância, visto que não só se relaciona com o objetivo da participação das vendas da empresa no mercado em que opera, como também com a maior ou menor utilização da sua capacidade instalada de produção e, conseqüentemente, com a maior ou menor rentabilidade do capital investido (BOMFIM, 2008, p. 410).

Superada a fase de reconhecimento dos objetivos estratégicos da empresa, procede-se a determinação do preço de venda, observando as seguintes etapas (BOMFIM, 2008):

- Com base nos dados de custos do produto a ser apreçado e na política de lucros da empresa, define-se um preço preliminar. Normalmente, a composição desse preço é feita acrescentando-se uma determinada porcentagem ao custo apurado para o produto. Essa porcentagem, via de regra, inclui, além dos tributos como o ICMS, IPI, PIS e COFINS, uma parcela para cobertura de despesas não diretamente atribuíveis ao produto e o nível de lucro pretendido;
- Esse preço preliminar é analisado em função das condições do mercado, do que se conhece a respeito da mais provável estratégia de produto e de preços dos principais concorrentes, do poder de compra dos possíveis consumidores do produto e de outros fatores relevantes que possam afetar o desempenho das vendas se o preço preliminarmente definido vier a ser praticado;
- Ajusta-se o preço preliminar ao nível julgado compatível com o volume de venda pretendido;
- Avaliam-se os efeitos desse novo preço sobre a lucratividade do produto. Nessa etapa, a administração da empresa pode concluir pela inviabilidade financeira do preço revisado, avaliando a possibilidade da redução de custos ou, até, a conveniência de modificar ou de descontinuar o produto;
- Havendo a possibilidade, diversos preços alternativos são desenvolvidos e avaliados, escolhendo-se, ao final do processo, aquele que representar a mais rentável combinação entre volume e preço.

Aspecto importante da política de preços das empresas é o acompanhamento contínuo dos preços praticados. O dinamismo das economias e dos mercados atuais, principalmente em face da crescente globalização, exige permanente vigilância sobre os níveis de preços praticados. Em função disso, a permanente análise dos preços deve ser uma preocupação

constante da empresa empenhada para atingir os seus objetivos de vendas e lucros (BOMFIM, 2008, p. 413)

2.4 Ponto de equilíbrio

Para Horngren, Datar e Foster (2004), o ponto de equilíbrio é a quantidade de produtos vendidos em que as receitas totais se igualam aos custos totais – ou seja, a quantidade de produção vendida em que o lucro operacional é zero.

Segundo Martins (1998) o ponto de equilíbrio nasce da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais. Estas, numa economia de mercado, têm uma representação macroeconômica também não linear; isto é, para o mercado como um todo – de computadores, por exemplo -, tende a haver uma inclinação para menos, já que cada unidade adicional tenderia a ser capaz de produzir menor receita. Para uma empresa em particular, é quase certo que isso não ocorra, por ter ela um preço relativamente estável para seu produto, fazendo com que sua receita total seja tal preço vezes o número de unidades vendidas; com isso, sua representação seria de fato linear.

O ponto de equilíbrio é classificado de três formas, segundo Martins (1998): Contábil, Econômico e Financeiro. Ele é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo.

$$PEC = CF / MC$$

CF = custo fixo

MC = margem de contribuição

Um resultado contábil nulo significa que, economicamente, a empresa está perdendo. Este ponto é obtido quando a soma das margens de contribuição totalizar a receita que deduzidos os custos e as despesas sobrem um lucro mínimo desejado.

$$PEE = CF + Juros / MC \text{ (MARTINS, 1998)}$$

Por outro lado, o resultado econômico e financeiro não são coincidentes com o resultado financeiro. Dentro das despesas existem as depreciações que não são desembolsáveis, portanto, encontraremos este ponto quando a margem de contribuição total cobrir os desembolsos. Porém, cabe ressaltar que a empresa estará conseguindo equilibrar-se financeiramente, mas estará com prejuízo contábil, já que não conseguirá recuperar a parcela consumida de seu Ativo Imobilizado.

$$PEF = CF - \text{Valores não desembolsáveis} / MC \text{ (MARTINS, 1998)}$$

Método da equação: para usar o método da equação na determinação do ponto de equilíbrio, a demonstração do resultado é expressa como a seguinte equação:

- + Receitas (preço de venda x quantidade de unidades vendidas)
- Custo variável (custo variável unitário x quantidade de unidades vendidas)
- Custos fixos
- = Lucro operacional

$$\text{Ou seja, } (PV \times Q) - (CVU \times Q) - CF = LO$$

A equação fornece a abordagem mais geral – e mais fácil de lembrar – para qualquer situação de CVL. Num exemplo fictício e, usando as seguintes informações, temos:

$$PV = 200; CVU = 120; CF = 2.000; LO = 0$$

$$200 \times Q - 120 \times Q - 2.000 = 0$$

$$80Q = 2.000$$

$$Q = 2.000 / 80 = 25 \text{ unidades}$$

Se vender menos de 25 unidades, haverá perdas; se vender 25 unidades, atingirá o ponto de equilíbrio; e se vender mais de 25 unidades, obterá lucro (MARTINS, 1998)

Método da margem de contribuição: o método da margem de contribuição simplesmente reagrupa os termos da equação, reescrevendo:

$$(PV - CVU) \times Q = CF + LO, \text{ ou seja, } MCU \times Q = CF + LO$$

Na margem de contribuição, o ponto de equilíbrio é por definição zero, então obtemos:

$$Q = CF / MCU$$

O cálculo no método de equação e o cálculo no método da margem de contribuição parecem similares, porque uma equação é mera reafirmação da outra. No nosso exemplo, os custos fixos são 2.000 e a margem de contribuição por unidade é 80 (200 – 120). Portanto:

$$Q = 2.000 / 80$$

$$Q = 25 \text{ unidades (MARTINS, 1998)}$$

2.5 Custos aplicados ao comércio

Bomfim (2008) destaca que a análise do custo industrial dá-se pelos motivos da estrutura de custos apresentar, na maior parte das situações possíveis, uma complexidade maior do que a de qualquer outro tipo de organização e as organizações industriais têm-se revelado o tipo de empresa mais interessado no desenvolvimento de sistemas efetivos de acompanhamento e controle dos custos.

Segundo Bomfim (2008) sabemos, entretanto, que todos os demais tipos de organização necessitam, tanto quanto as próprias indústrias, de recursos técnicos que lhes permitam manter os

seus custos sob estrita vigilância administrativa, tal como acontece com as organizações industriais. Tais empresas, prestando serviços específicos por meio da utilização de pessoal especializado e de departamentos bem diferenciados, constituem organizações de alto índice de complexidade, requerendo, por conseguinte, as mesmas atividades de administração e controle por intermédio das quais as empresas industriais conseguem assegurar o seu funcionamento eficiente.

“Muitos dos conceitos básicos utilizados na contabilidade de custos são bastante aplicáveis às empresas comerciais. Tanto os conceitos por trás da tradicional visão dessa matéria quanto os mais modernos” (MARTINS, 2009, p. 4).

Entende-se por custo comercial o total de dispêndios monetários (imediatos ou futuros) nos quais a empresa incorre para obtenção de uma mercadoria ou serviço. Sendo a atividade comercial caracterizada pela compra e venda de mercadorias com objetivo de lucro, o custo comercial deverá ser apurado de forma a evidenciar o custo, a receita e o lucro das mercadorias vendidas (BOMFIM, 2008, p.161).

Bomfim (2008) entende que, nas empresas comerciais, o custo de compra de mercadorias é determinado pelo preço da nota fiscal, deduzido dos descontos, abatimentos e bonificações obtidos na sua compra e acrescido de todas as despesas ocorridas até a sua entrada no depósito (seguros, transportes, comissões de compra e outras). Todos esses custos são considerados custos diretos. Os custos incluídos no custo contábil ficam incorporados ao valor pelo qual as mercadorias deverão constar no estoque do período.

Neste pequeno trabalho, estamos apresentando como é que conceitos simples há muito tempo presentes na contabilidade de custos industriais podem também ser usados, e com bastante utilidade, numa contabilidade comercial gerencial (Martins, 2009, p.4).

De acordo com Martins (2009), todas essas idéias sobre a utilização dos custos industriais estão sendo consideradas tomando-se como base que as grandes indagações numa empresa comercial de certo porte sejam: qual a efetiva contribuição dada por cada produto, item ou grupo de produtos para a rentabilidade da empresa? Quais os produtos mais e os menos lucrativos? Qual a efetiva contribuição de uma determinada unidade de negócios? Qual a de cada loja em particular?

2.6 Análise de CVL

A competição existente entre as empresas, motivada pela abertura do mercado interno brasileiro à globalização a partir dos anos 90, fez com que as empresas, mesmo que em estágio inicial

de maturação, devam acompanhar sua evolução econômica e financeira desde o primeiro negócio realizado.

Em 2004, Horngren, Datar e Foster questionaram: como os administradores de uma rede de loja de conveniência conseguem ver os efeitos de vender um novo sabor de café durante o movimento da manhã, do aumento de preço do leite ou da abertura de lojas em novos bairros? Seria, um pouco, como olhar em uma bola de cristal?

Neste mesmo contexto, Horngren, Datar e Foster (2004) respondiam: não há nenhuma mágica envolvida em adquirir este conhecimento, pois ele vem de uma técnica chamada *análise de custos – volume – lucro (CVL)*, e o custo é apenas um pouco de tempo. A análise CVL ajuda administradores no planejamento ao avaliar várias alternativas.

De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004), a análise de custo – volume - lucro (CVL) examina comportamento de receitas totais, custos totais e o lucro das operações com a ocorrência de mudanças do nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou nos custos fixos de um produto. Administradores usam a análise CVL para ajudar a responder perguntas conforme segue: como as receitas e os custos totais serão afetados se o nível de produção mudar? E se aumentarmos ou reduzirmos o preço de venda? E se expandirmos nossos negócios para mercados estrangeiros? Essas perguntas têm em comum a condicionante “e se?”. Ao examinar os resultados das possibilidades “e se?” e suas alternativas, a análise CVL ilustra os ganhos dessas possibilidades e orienta o planejamento dos administradores.

Muitas empresas em indústrias como companhias aéreas, automobilísticas, de produtos químicos, plásticos e semicondutores descobriram que mesmo a análise CVL mais simples pode ajudar na tomada de decisões sobre planejamento estratégico e de longo prazo, assim como decisões sobre características de produtos e precificação. Considere sempre que uma análise CVL simplificada gera previsões suficientemente precisas sobre como receitas e custos totais se comportam. Use uma abordagem mais complexa com critérios múltiplos de receita, critérios múltiplos de custo e funções de custo não-lineares somente se melhorar significativamente as decisões (HORNGREN, DATAR; FOSTER, 2004).

2.7 Implantação de sistemas de custos

Os sistemas de custos dependem principalmente das pessoas que o alimentam e o fazem funcionar. O sistema é alimentado por dados nas diversas fases de processamento, sendo que os

relatórios finais não podem ser de forma alguma, de melhor qualidade do que os dados recebidos. Podem até ser piores, se não manuseados e analisados corretamente (MARTINS, 1998).

Os maiores problemas encontrados residem na qualidade do pessoal envolvido nas fases iniciais do processo. Normalmente as primeiras informações têm origem nas fases iniciais de produção, onde o nível cultural e o grau de interesse por trabalhos burocráticos são baixos (MARTINS, 1998).

Ao implantar um sistema de custos, deve-se levar em consideração este fato. É aconselhável iniciar com rotinas e formulários simples de serem preenchidos, com dados de fácil obtenção. Através de treinamentos vai sendo conseguida a melhora na qualidade das informações levantadas (MARTINS, 1998).

O pessoal técnico de produção costuma ser avesso à burocracia, e, em geral, encara um sistema de custos como uma forma de controle. Por estas razões, poderá ocorrer a rejeição, boicote ou resistência passiva à implantação, dificultando este processo. Estes problemas costumam se acentuar quando as informações solicitadas inicialmente forem relativamente difíceis de serem levantadas, ou não tenha sua utilidade visualizada. Cada pessoa deve ser conscientizada da necessidade e utilidade da informação, para depois ser treinada a localizá-la e transmiti-la (MARTINS, 1998).

3 METODOLOGIA

A metodologia é entendida como a “ciência que estuda os métodos de investigação e a apresentação de seus resultados” (GONÇALVES; MEIRELES, 2004, p. 28). O método utilizado foi o de pesquisa aplicada, pois tem finalidade prática onde se objetiva solucionar problemas específicos da empresa estudada. Conforme Vergara (2007), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática.

Quanto aos meios de investigação, a presente pesquisa foi desenvolvida através da realização de um estudo exploratório de caso. Na análise de dados, Gil (1999) explica que o objetivo é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

O estudo pode ser resolvido, baseando-se em pesquisa quantitativa ou pesquisa qualitativa, podendo ser utilizado os dois tipos em um estudo, se este lhe for apropriado. Nesta investigação, foi

utilizada a pesquisa qualitativa e conforme Martins (2006), a pesquisa qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos.

De posse das informações do processo investigativo foram utilizados o Balanço, a Demonstração do Resultado do Exercício, planilhas para desenvolver cálculos, tabular e interpretar os dados e, ainda, relatórios descritivos com a análise documental dos resultados obtidos.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Empresa

A Empresa Farmácia Alfa é uma unidade de negócios do grupo empresarial Beta, o qual tem como atividade principal a prestação de serviços em saúde, nas regiões do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo e do Rio Jacuí. Atuando desde 1941, o grupo Beta iniciou suas atividades em um município de médio porte nesta região e expandiu sua atuação para 59 municípios dos três Vales. O grupo possui atualmente 550 colaboradores.

A Farmácia Alfa foi constituída no ano de 2001, de forma estratégica, para o Grupo Beta atuar, além da prestação de serviço em saúde, com a comercialização de medicamentos e outros produtos para a saúde junto aos seus clientes. A farmácia possui dois pontos comerciais em cidades estratégicas do interior do Estado do RS e vem sofrendo uma forte concorrência das grandes redes de farmácias.

4.2 Apresentação dos dados

Ao optar pela implantação do sistema de custos, a empresa deverá decidir se deseja desenvolver seu próprio sistema ou se busca no mercado algo pronto. Ambas as opções oferecem aspectos positivos e negativos, cabendo à empresa analisar todas as informações disponíveis e fazer sua escolha. O desenvolvimento de um sistema específico em tese atenderá melhor as necessidades da empresa, já que pode ser modelado de forma a contemplar todos os processos e fornecer todas as informações necessárias. Esta opção costuma ser mais demorada, além de apresentar custos elevados (MARTINS, 1998).

A Farmácia Alfa utiliza para seu sistema de custos o mesmo utilizado pelo mercado em geral, o sistema de custeio por absorção, único aceito pelo fisco para apuração do resultado, mantendo o padrão que o mercado apresentou naquele momento para apurar seus resultados e gerenciar seu negócio. Identificamos junto a uma das unidades da Farmácia Alfa, a demonstração do resultado do exercício compreendido entre os meses de janeiro de 2012 a junho de 2012, conforme figura 2.

FIGURA 2 - DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	ACUMULADO
RECEITA BRUTA	R\$ 125.888,90	R\$ 112.229,09	R\$ 137.787,05	R\$ 127.676,44	R\$ 131.586,14	R\$ 135.091,17	R\$ 770.258,79
(-) DEDUÇÕES	-R\$ 2.949,79	-R\$ 3.074,68	-R\$ 4.673,90	-R\$ 2.843,05	-R\$ 3.086,67	-R\$ 2.511,14	-R\$ 19.139,23
RECEITA LIQUIDA	R\$ 122.939,11	R\$ 109.154,41	R\$ 133.113,15	R\$ 124.833,39	R\$ 128.499,47	R\$ 132.580,03	R\$ 751.119,56
(-) C M V	-R\$ 101.469,50	-R\$ 87.969,37	-R\$ 111.229,91	-R\$ 111.682,84	-R\$ 108.784,88	-R\$ 101.758,94	-R\$ 622.895,44
LUCRO BRUTO	R\$ 21.469,61	R\$ 21.185,04	R\$ 21.883,24	R\$ 13.150,55	R\$ 19.714,59	R\$ 30.821,09	R\$ 128.224,12
(-) DESPESAS	-R\$ 29.133,27	-R\$ 29.691,05	-R\$ 27.131,47	-R\$ 32.514,22	-R\$ 26.917,70	-R\$ 29.652,90	-R\$ 175.040,51
(+/-) RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 2.915,87	-R\$ 1.645,00	-R\$ 754,83	-R\$ 1.153,19	R\$ 38.562,04	R\$ 677,63	R\$ 38.602,52
RESULTADO FINAL	-R\$ 4.747,79	-R\$ 10.151,01	-R\$ 6.003,06	-R\$ 20.516,86	R\$ 31.358,93	R\$ 1.845,82	-R\$ 8.213,97

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, utilizamos as informações do sistema de custeio por absorção e ajustamos para uma demonstração do exercício pelo sistema de custos marginal, conforme figura 3.

FIGURA 3 - DRE – Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada

	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	ACUMULADO
RECEITA LIQUIDA	R\$ 122.939,11	R\$ 109.154,41	R\$ 133.113,15	R\$ 124.833,39	R\$ 128.499,47	R\$ 132.580,03	R\$ 751.119,56
(-) C M V	-R\$ 102.084,20	-R\$ 88.515,14	-R\$ 111.895,48	-R\$ 112.307,01	-R\$ 109.427,38	-R\$ 102.421,84	-R\$ 626.651,04
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 20.854,91	R\$ 20.639,27	R\$ 21.217,67	R\$ 12.526,38	R\$ 19.072,09	R\$ 30.158,19	R\$ 124.468,52
(-) DESPESAS	-R\$ 28.518,57	-R\$ 29.145,28	-R\$ 26.465,90	-R\$ 31.890,05	-R\$ 26.275,20	-R\$ 28.990,00	-R\$ 171.285,01
RESULTADO FINAL	-R\$ 7.663,66	-R\$ 8.506,01	-R\$ 5.248,23	-R\$ 19.363,67	-R\$ 7.203,11	R\$ 1.168,19	-R\$ 46.816,49

% DE MC	17%	19%	16%	10%	15%	23%	17%
% DAS DESPESAS	23%	27%	20%	26%	20%	22%	23%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que o CMV (custo da mercadoria vendida) no sistema marginal teve um aumento de valor. Esta alteração deve-se ao fato de ter sido deslocado as despesas com as comissões sobre as vendas para o custo da mercadoria vendida. Esta sistemática é necessária, pois, no sistema de custos marginal, todos os custos que ocorrem de forma variável em função do volume comercializado devem

ser relacionados ao produto. Diante disto, encontramos uma margem de contribuição total de 17% (dezessete por cento) e uma despesa estrutural total de 23% (vinte e três por cento), gerando um resultado operacional final negativo.

Aplicaremos neste artigo o conceito do cálculo do ponto de equilíbrio contábil, onde não teremos nem lucro e nem prejuízo. Inicialmente encontramos um valor de venda total, conforme figura 4.

FIGURA 4 - $PEc = \text{despesas} / \text{margem de contribuição}$

$$PEc = \frac{R\$ 171.285,01}{17\%} = R\$ 1.033.639,03$$

Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, ampliamos a análise abrindo as margens de contribuição da Farmácia Alfa por grupo de produtos, conforme figura 5.

FIGURA 5 – DRE – Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada por Grupo de Produto

	ACUMULADO							
	A-Z	GENÉRICOS	MAT HOSPITALAR	ONEROSO	OTC	PERFUMARIA		
RECEITA LIQUIDA	R\$ 162.204,17	R\$ 61.583,85	R\$ 5.864,24	R\$ 403.067,61	R\$ 18.518,23	R\$ 99.881,46	R\$ 751.119,56	
(-) C M V	-R\$ 141.014,31	-R\$ 28.447,92	-R\$ 4.276,18	-R\$ 348.360,45	-R\$ 15.681,75	-R\$ 88.870,43	-R\$ 626.651,04	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 21.189,86	R\$ 33.135,93	R\$ 1.588,06	R\$ 54.707,16	R\$ 2.836,48	R\$ 11.011,03	R\$ 124.468,52	
(-) DESPESAS							-R\$ 171.285,01	
RESULTADO FINAL							-R\$ 46.816,49	
% PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	22%	8%	1%	54%	2%	13%	100%	
% DE MC	13%	54%	27%	14%	15%	11%	17%	
% DAS DESPESAS							-23%	
% RESULTADO							-6%	

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos verificar que 54% da venda está representada pelo grupo de produto “oneroso”, apresentando uma contribuição de 14% de margem. O medicamento “oneroso” tem produto substituto no grupo de produtos “genéricos”, o qual está representado com 8% do volume de venda total e apresenta uma margem de 54%.

Desta forma, com a abertura da demonstração do resultado ajustado por grupo de produto, constatamos que a margem de contribuição de 17% representa somente uma média do resultado de todos os produtos agrupados.

Aplicamos o cálculo do ponto de equilíbrio contábil, onde, para encontrar a receita sugerida, necessitamos ampliar quase 40% o volume de vendas, identificando o seguinte cenário na figura 6.

FIGURA 6 – Ponto de equilíbrio contábil

	SIMULAÇÃO						
	A-Z	GENÉRICOS	MAT HOSPITALAR	ONEROSO	OTC	PERFUMARIA	ACUMULADO
RECEITA LIQUIDA	R\$ 223.217,26	R\$ 84.748,61	R\$ 8.070,08	R\$ 554.681,50	R\$ 25.483,86	R\$ 137.451,87	R\$ 1.033.653,18
(-) C M V	-R\$ 194.056,84	-R\$ 39.148,60	-R\$ 5.884,66	-R\$ 479.396,24	-R\$ 21.580,45	-R\$ 122.299,04	-R\$ 862.365,83
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 29.160,43	R\$ 45.600,01	R\$ 2.185,41	R\$ 75.285,26	R\$ 3.903,42	R\$ 15.152,83	R\$ 171.287,36
(-) DESPESAS							-R\$ 171.285,01
RESULTADO FINAL							R\$ 2,34
% PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	22%	8%	1%	54%	2%	13%	100%
% DE MC	13%	54%	27%	14%	15%	11%	17%
% DAS DESPESAS							-17%
% RESULTADO							0%

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos observar que, aumentando uniformemente a venda em 40%, conseguimos encontrar um resultado nulo, porém em um mercado altamente competitivo de medicamentos, adotar uma política de crescimento de 40% nas vendas totais é bastante arrojado no curto prazo e, diante disto, sugerimos um novo cenário, onde a estratégia comercial é incentivar a venda do produto “genérico”, conforme figura 7.

FIGURA 7 - DRE – Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada por Grupo de Produto

	SIMULAÇÃO						
	A-Z	GENÉRICOS	MAT HOSPITALAR	ONEROSO	OTC	PERFUMARIA	ACUMULADO
RECEITA LIQUIDA	R\$ 162.204,17	R\$ 86.217,38	R\$ 5.864,24	R\$ 403.067,61	R\$ 18.518,23	R\$ 99.881,46	R\$ 775.753,10
(-) C M V	-R\$ 141.014,31	-R\$ 39.827,08	-R\$ 4.276,18	-R\$ 348.360,45	-R\$ 15.681,75	-R\$ 88.870,43	-R\$ 638.030,20
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 21.189,86	R\$ 46.390,30	R\$ 1.588,06	R\$ 54.707,16	R\$ 2.836,48	R\$ 11.011,03	R\$ 137.722,89
(-) DESPESAS							-R\$ 171.285,01
RESULTADO FINAL							-R\$ 33.562,12
% PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	21%	11%	1%	52%	2%	13%	100%
% DE MC	13%	54%	27%	14%	15%	11%	18%
% DAS DESPESAS							-22%
% RESULTADO							-4%

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado apresentado na figura 7 segue negativo em 4%. Neste cenário foi aplicado 40% de aumento nas vendas do produto “genérico” e ainda não foi suficiente para melhorar o resultado.

Desta forma, testamos uma substituição das vendas do produto “oneroso” pelo produto “genérico”, conforme a figura 8.

FIGURA 8 - DRE – Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada por Grupo de Produto

	SIMULAÇÃO						ACUMULADO
	A-Z	GENÉRICOS	MAT HOSPITALAR	ONEROSO	OTC	PERFUMARIA	
RECEITA LIQUIDA	R\$ 162.204,17	R\$ 261.731,35	R\$ 5.864,24	R\$ 201.533,81	R\$ 18.518,23	R\$ 99.881,46	R\$ 749.733,25
(-) C M V	-R\$ 141.014,31	-R\$ 120.903,65	-R\$ 4.276,18	-R\$ 174.180,23	-R\$ 15.681,75	-R\$ 88.870,43	-R\$ 544.926,54
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 21.189,86	R\$ 140.827,70	R\$ 1.588,06	R\$ 27.353,58	R\$ 2.836,48	R\$ 11.011,03	R\$ 204.806,71
(-) DESPESAS							-R\$ 171.285,01
RESULTADO FINAL							R\$ 33.521,70
% PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	22%	35%	1%	27%	2%	13%	100%
% DE MC	13%	54%	27%	14%	15%	11%	27%
% DAS DESPESAS							-23%
% RESULTADO							4%

Fonte: Elaborado pelo autor

Encontramos neste exemplo um resultado positivo de 4%, transferindo 50% do volume de vendas do produto “oneroso” para o “genérico” e mantendo o volume total de vendas. Visualizamos que o produto “oneroso” tem 27% de participação contra 35% do produto “genérico”.

Apresentamos um cenário onde, mesmo diminuindo o faturamento total, conseguimos encontrar o ponto de equilíbrio contábil, conforme figura 9.

FIGURA 9 – Demonstração do Resultado do Exercício Ajustada por Grupo de Produto

	SIMULAÇÃO						ACUMULADO
	A-Z	GENÉRICOS	MAT HOSPITALAR	ONEROSO	OTC	PERFUMARIA	
RECEITA LIQUIDA	R\$ 162.204,17	R\$ 201.379,18	R\$ 5.864,24	R\$ 201.533,81	R\$ 18.518,23	R\$ 99.881,46	R\$ 689.381,08
(-) C M V	-R\$ 141.014,31	-R\$ 93.024,69	-R\$ 4.276,18	-R\$ 174.180,23	-R\$ 15.681,75	-R\$ 88.870,43	-R\$ 517.047,58
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 21.189,86	R\$ 108.354,49	R\$ 1.588,06	R\$ 27.353,58	R\$ 2.836,48	R\$ 11.011,03	R\$ 172.333,50
(-) DESPESAS							-R\$ 171.285,01
RESULTADO FINAL							R\$ 1.048,49
% PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS	24%	29%	1%	29%	3%	14%	100%
% DE MC	13%	54%	27%	14%	15%	11%	25%
% DAS DESPESAS							-25%
% RESULTADO							0%

Fonte: Elaborado pelo autor

No cenário da figura 9, diminuimos em 50% a venda do produto “oneroso” e aumentamos em 227% a venda do “genérico”. Neste exemplo, a participação do produto “oneroso” e “genérico” com relação à venda total acumulada foi de 29% para cada um e o volume de vendas diminuiu em 8%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste artigo, concluímos que para tornar uma empresa viável e rentável, de forma econômica, não é necessário apenas aumentar o volume das vendas. Podemos realizar uma análise detalhada dos produtos e alterar a política de vendas para focar nos produtos que trazem maior margem para o negócio.

Após a análise dos cenários apresentados, podemos concluir, também, que existem diferenças importantes a serem consideradas na avaliação de custos quando vão ser analisadas informações de empresas atuantes no comércio.

Precisamos considerar a variedade de produtos comercializados para não cometer o equívoco de calcular uma margem média, já que é remota a possibilidade de todos os produtos manterem a mesma margem na venda, remetendo ao erro no momento de estimar uma meta.

Desta forma, a análise de Custo – Volume – Lucro é uma importante ferramenta para a definição das políticas de posicionamento na comercialização de produtos. Em um mercado cada vez mais competitivo, precisamos estar constantemente avaliando a oscilação dos resultados, ao final de cada exercício, para melhor definição e adequação de novas políticas e estratégias.

REFERÊNCIAS

- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BOMFIM, Eunir de Amorim; Passarelli, João. **Custos e formação de preços**. 5. ed. São Paulo: IOB, 2008.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELES, A. M. **Projeto e relatório de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- HORNEGREN, George T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: Uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2004.
- IBRACON, Seminarios CRC-SP. **Custos: Ferramenta de gestão**. São Paulo. Atlas, 2000.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Dr. E LD. Eliseu. **Conceitos de custos aplicados a uma empresa comercial**. Julho. Rio de Janeiro: COAD, 2009.

NEVES, Adalberto F. **Sistema de apuração do custo industrial**. São Paulo:Atlas, 1981.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.