

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

ADRIANA TERESINHA MACHADO

A RELEVÂNCIA DO CONTROLE DE CUSTOS PARA A MELHORIA DA
LUCRATIVIDADE EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS E SERVIÇOS
ESTUDO DE CASO NA ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS BR 116

São Leopoldo

2013

ADRIANA TERESINHA MACHADO

**A RELEVÂNCIA DO CONTROLE DE CUSTOS PARA A MELHORIA DA
LUCRATIVIDADE EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS E SERVIÇOS
ESTUDO DE CASO NA ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS BR 116**

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de Projeto de Pesquisa do curso de MBA em Controladoria e Finanças

Orientador: Prof. Ms. Márcio Roberto de Mello

São Leopoldo

2013

Agradecimentos

A realização deste curso de MBA e deste trabalho só foi possível devido ao apoio de muitas pessoas que participaram direta ou indiretamente.

Inicialmente, agradeço aos diretores da empresa, por me permitirem o desenvolvimento deste trabalho, fornecendo os dados necessários e se colocando sempre à disposição quando preciso.

Agradeço ao meu orientador, professor Márcio Roberto de Mello, que com seus conhecimentos e sempre solícito, forneceu as orientações necessárias para a elaboração deste trabalho.

Agradeço à minha família, em especial, a meus pais, por todo amor que me concedem. O companheirismo, a compreensão e paciência que o carinho da família proporciona, foi fundamental nestes momentos. A minha mãe, que sempre me incentiva e me apoia e também as caronas do meu pai e do meu irmão, que sempre estavam prontos quando eu precisei, a minha irmã e a toda minha família, o meu muito obrigado.

Agradeço aos demais professores, aos meus colegas de curso, em especial, as colegas e companheiras Fê, Jana, Cris, sempre parceiras, divertidas e generosas, e a Louise, que não vai estar conosco neste final de jornada, porque para a jornada dela, o Senhor tinha um outro final. Sentiremos sua falta.

Agradeço aos meus amigos que compreenderam minha ausência em vários momentos e aos meus colegas da empresa, que tantos dias me ouviram falar neste trabalho.

Agradeço a Deus, que é meu refúgio e minha fortaleza e a Ele devemos glória, honra e louvor acima de tudo.

“tudo posso naquele que me fortalece”

Filipenses, 4:13

RESUMO

A busca por ferramentas que possibilitem uma melhor gestão das organizações, visando melhorias em seus controles e sua rentabilidade, tem sido constante entre os gestores das empresas. A Abastecedora de Combustíveis BR 116, tomada como objeto deste estudo, assim como as demais empresas do ramo, necessita de informações que lhe forneçam subsídios que lhe permita tomar as decisões mais acertadas para o negócio. O preço de venda do principal produto da empresa, o combustível, é extremamente vulnerável, preço este que tem por base o preço de mercado, ou seja, a concorrência influencia diretamente no preço que o posto pratica. Diante disto, procurou-se identificar um sistema de custeio que melhor se adequasse as suas necessidades, aplicando pesquisas com responsáveis pela gestão da empresa, para obter respostas que completassem as informações disponíveis no *software* e em suas planilhas de controle. Após o levantamento das informações, apurou-se os gastos fixos da empresa, margem de contribuição unitária dos produtos e serviços, ponto de equilíbrio e resultado. Com os dados levantados e calculados em planilhas do Excel, identificou-se os gastos com maior peso dentro da estrutura de gastos fixos da empresa. Entre eles, destaque para as despesas financeiras, que proporciona uma alteração significativa no resultado, demonstrando a diferença da empresa estar ou não capitalizada. Adotar o sistema de custeio variável e apuração mensal das informações necessárias para a análise dos gastos da empresa são medidas viáveis que auxiliarão a empresa a acompanhar sua evolução.

Palavras-Chave: Margem de Contribuição – Ponto de Equilíbrio – Análise Custo x Volume x Lucro – Sistemas de Custeio

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma	29
Figura 2 - Vendas e Margens de Contribuição por Combustível	33
Figura 3 - Margem de contribuição do Grupo Óleos Lubrificantes	34
Figura 4 - Margem de Contribuição do Grupo Fluídos	35
Figura 5 - Margem de Contribuição do Grupo Aditivos	35
Figura 6 - Margem de Contribuição do Grupo Palhetas	35
Figura 7 - Margem de Contribuição do Grupo Acessórios	36
Figura 8 - Margem de Contribuição do Grupo Filtros	36
Figura 9 - Margem de Contribuição do Grupo Conveniência.....	37
Figura 10 - Margem de contribuição do Grupo Higiene	38
Figura 11 - Margem de Contribuição do Grupo Mercearia	38
Figura 12 - Margem de Contribuição do Grupo Lanches	39
Figura 13 - Margem de Contribuição do Grupo Biscoitos	39
Figura 14 - Margem de Contribuição do Grupo Cafeteria	40
Figura 15 - Margem de Contribuição do Grupo Congelados	40
Figura 16 - Margem de Contribuição do Grupo Tabacaria	41
Figura 17 - Margem de Contribuição do Grupo Bebidas	42
Figura 18 - Margem de Contribuição do Grupo Bomboniere	43
Figura 19 - Margem de Contribuição da Lavagem por serviço	44
Figura 20 - Gastos Fixos Mensais	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos gastos	18
Quadro 2 - Vendas e Margem de Contribuição dos Combustíveis	33
Quadro 3 - Vendas e Margens de Contribuição na Troca de Óleo.....	34
Quadro 4 - Margem de Contribuição da Loja de Conveniência.....	37
Quadro 5 - Margem de Contribuição da Lavagem de Veículos	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado inclusas despesas financeiras	47
Tabela 2 - Resultado não inclusas despesas financeiras	47
Tabela 3 - Ponto de Equilíbrio inclusas despesas financeiras	47
Tabela 4 - Ponto de Equilíbrio não inclusas despesas financeiras	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Conceitos de Custos	13
2.1.1 Custos fixos	14
2.1.2 Custos variáveis.....	14
2.1.3 Despesas Fixas.....	15
2.1.4 Despesas Variáveis	15
2.1.5 Custos Diretos	16
2.1.6 Custos Indiretos	17
2.1.7 Despesas diretas.....	18
2.1.8 Despesas Indiretas	19
2.2 Sistemas de Custeio	20
2.2.1 Sistema de Custeio Direto ou Variável	20
2.2.2 Sistema de Custeio Por Atividade (ABC)	21
2.2.3 Sistema de Custeio por Absorção.....	21
2.3 Métodos de Controle de Custos	23
2.3.1 Sistema de Custo - Padrão ou Standard.....	23
2.4 Análise da relação custo X volume X lucro	24
2.4.1 Margem de Contribuição	25
2.4.2 Ponto de Equilíbrio.....	26
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	27
3.1 Delineamento da Pesquisa	27
3.2 Definição da Área/Pop.-Alvo/Amostra/Unid. Análise	27
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	28
3.4 Técnicas de Análise de Dados	28
3.5 Limitações do Método e Estudo	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	30
4.1 Estrutura Funcional do Posto	30
4.2 Levantamento das Informações	31

4.3 Apresentação das Informações Apuradas	32
4.3.1 Margem de Contribuição dos Combustíveis	33
4.3.2 Margem de Contribuição da Troca de Óleo	33
4.3.3 Margem de Contribuição da Loja de Conveniência	37
4.3.4 Margem de Contribuição da Lavagem de Veículos	44
4.3.5 Gastos Fixos Mensais	45
4.3.6 Resultado e Ponto de Equilíbrio	47
5 CONCLUSÃO	49

1 INTRODUÇÃO

A otimização dos resultados melhorando a obtenção dos lucros, tem sido o desafio dos gestores de todos os segmentos empresariais. Os custos envolvidos sejam para uma indústria, uma empresa comercial ou, uma empresa prestadora de serviços, estão sempre em evidência e merecem especial atenção por parte da administração das organizações. Ter o conhecimento destes custos, dos processos envolvidos, e estar atento aos sinais do mercado, é de vital importância para a sustentabilidade do negócio.

Uma gestão dos custos se faz necessária para a condução dos negócios, minimizando os riscos e maximizando a lucratividade. Para isto, um sistema de custeio adequado, uma gestão estratégica de custos, visa elevar o nível de competitividade da empresa. “Nesse ambiente de maior acirramento da concorrência, a preocupação com a determinação dos custos e a definição destes como fator estratégico levaram à necessidade de se repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo dentro deste ambiente de competitividade. (CHRISTIAN LUIZ DA SILVA, 1999, P. 18)”.

Segundo Milton Gomes Pacheco (2003), “A gestão estratégica de custos pode ser utilizada como importante instrumento gerencial na condução dos negócios, mas para uma melhor compreensão de sua aplicação torna-se necessário entender as diferenças dos resultados obtidos com aplicações de metodologias tradicionais e de gestão estratégica”.

Para Bornia (2002), os sistemas de custeio são definições simples que devem ser seguidas por qualquer empresa.

A empresa Abastecedora de Combustíveis BR 116, um posto de combustíveis e serviços, situada em São Leopoldo/RS será a empresa pesquisada neste estudo de caso. Para as empresas deste segmento, os custos têm um peso muito forte, porém, não é base para cálculo do preço de venda, visto que este é na sua maioria, observando-se uma análise empírica, determinado pela média de mercado, independente dos custos envolvidos, é a proposta do presente estudo.

Diante do exposto, o propósito desenvolvido neste estudo em um posto combustíveis e serviços, foi o de auxiliar na gestão desta organização, buscando realizar um levantamento minucioso de seus custos e uma avaliação dos mesmos, para que a empresa tenha informações mais relevantes para a tomada de decisões e obtenha melhoria em seus resultados.

1.1 Definição do Problema

Diante da observação da empresa em estudo e o mercado em que está inserida, através de reportagens em revistas do setor, identificou-se a falta de conhecimento e gerenciamento

de todos os custos envolvidos, tanto operacionais, quanto administrativos dos negócios em questão.

Por ser o combustível, o principal produto do posto (a empresa também possui uma loja de conveniência, uma troca de óleo e uma lavagem), que em alguns períodos do ano, sofre variações diárias de preço, tem o cálculo de seu ponto de equilíbrio, bastante vulnerável, fazendo com que a margem de contribuição oscile com frequência, o que dificulta a gestão dos controles, provocando desequilíbrio na lucratividade e tornando ineficientes as informações apuradas.

As decisões gerenciais, para o segmento postos de combustíveis, para serem efetivas necessitam de uma análise do comportamento dos custos e lucros em relação ao volume de vendas.

Perez Jr., Oliveira e Costa (1999) mencionam a importância da relação custo/volume/lucro com as tomadas de decisões ao descreverem que o sistema de custeio variável,

É útil para a tomada de decisões administrativas ligadas a fixação de preços, decisão de compra ou fabricação de preços, decisão de compra ou fabricação, determinação do *mix* de produtos e ainda, possibilita a determinação dos lucros em face das oscilações de vendas.

Questão de pesquisa: Como avaliar a rentabilidade dos produtos e serviços da Abastecedora de Combustíveis BR 116?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a implantação do sistema de custeio variável.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar a estrutura de gastos fixos da empresa

Apurar a margem de contribuição unitária das mercadorias e serviços

Apurar o resultado da empresa e o ponto de equilíbrio

1.3 Justificativa

No mercado atual, de elevada competitividade, os gestores buscam soluções para melhorar o desempenho das organizações. Um sistema de acompanhamento de custos visa fornecer informações que propiciem a identificação e interpretação destes dados.

Uma das dificuldades enfrentada pelos administradores do segmento é a oscilação dos preços de venda dos combustíveis. Os postos revendedores de combustíveis, já buscam trabalhar com um limite muito baixo de custos, para atingir maiores lucros e garantir sua sustentabilidade, porém é necessário que os gestores tenham conhecimento e ferramentas para analisar os custos, que saibam identificar e avaliar onde podem ser executadas melhorias no processo de gerenciamento.

Portanto, este estudo se justifica por ter como finalidade, auxiliar na gestão da empresa, levando ao seu conhecimento a relevância do controle de custos para a melhoria de seus resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica dá sustentação ao desenvolvimento deste estudo, onde a literatura utilizada está direcionada a gestão de custos.

Neste capítulo serão apresentados, conceitos de custos, sistemas de custeio e a análise da relação custo x volume x lucro reportando o conhecimento produzido por autores da área.

2.1 Conceitos de Custos

Nesta seção apresentam-se alguns conceitos básicos de custos, os quais se fazem necessário para formatação de um sistema de custeio que supra as necessidades da empresa e que propicie uma análise clara e objetiva dos gestores para tomadas de decisões.

Segundo Martins (2003),

Os custos são todos os gastos relativos a bens ou a serviços utilizados diretamente na produção de outros de bens ou na prestação dos serviços. As despesas são todos os gastos consumidos direta ou indiretamente, externamente, em apoio ou em suporte, à produção dos bens ou à prestação de serviços. E por fim, a perda são bens ou serviços consumidos de forma anormal ou involuntária.

No conceito de Atkinson et al. (2008, p. 85),

Os custos refletem os recursos que a organização usa para fornecer produtos ou serviços. Realizar as mesmas coisas com menos recursos e, assim, reduzir os custos significa que a organização está tornando-se mais eficiente. O custo é importante em razão do relacionamento entre o custo de um produto e seu preço.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999), a separação dos gastos em custos e despesas é fundamental para a apuração do custo da produção e do resultado de um período.

Padoveze (2003, p. 6), diferencia custo de uma empresa comercial de uma empresa industrial,

A diferença fundamental entre custo dos produtos das empresas comerciais e o custo dos produtos nas empresas industriais é que as empresas comerciais têm só um insumo para custo das mercadorias adquiridas para revenda, enquanto as empresas industriais têm de utilizar vários insumos para o processo de obtenção (produção) dos produtos.

A exposição dos entendimentos dos autores reforça a importância do gerenciamento dos custos, pois uma boa ou má gestão destes terá influência direta na lucratividade da empresa.

2.1.1 Custos fixos

A definição de custo fixo, segundo Horngren, Datar e Foster (2004, p.291), é o “custo que permanece inalterado no total por um dado período de tempo, apesar de mudanças no nível relativo de atividade ou volume total.”

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 20),

Custos fixos, são os custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independem do volume de produção, ou seja, uma alteração no volume de produção para mais ou para menos não altera o valor total do custo. Exemplos: salários das chefias, aluguel, seguros etc.

Ainda segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 20), os custos fixos têm as seguintes principais características:

- a. o valor total permanece constante dentro de determinada faixa de produção;
- b. o valor por unidade produzida varia à medida que ocorre variação no volume de produção, por tratar de um valor fixo diluído por uma quantidade maior;
- c. sua alocação para os departamentos ou centros de custos necessita, na maioria das vezes, de critérios de rateios determinados pela administração;
- d. a variação dos valores totais podem ocorrer em função de desvalorização da moeda ou por aumento de redução significativa no volume de produção.

No entendimento de Leone (2010, p.41),

Quando se diz que os custos fixos permanecem fixos diante das unidades produzidas, a definição está parcialmente correta, mas não é generalizada. É preciso definir os custos fixos como aqueles que não variam com o volume de uma atividade qualquer tomada como medida de referência.

O que pode-se entender da definição de Leone (2010), é que os custos fixos, podem sim, sofrer variações, caso aconteça um aumento no volume produzido, porém isto não significa que o custo tenha aumento proporcional ao valor do faturamento da empresa.

2.1.2 Custos variáveis

O custo variável, como o próprio nome sugere, varia de acordo com o volume produzido. Conforme Horngren, Datar e Foster (2004, p.291), custo variável é “custo que muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou volume total”.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 22),

São os custos que mantem relação direta com o volume de produção ou serviço. Dessa maneira, o total dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta. Na maioria das vezes, esse crescimento no total evolui na mesma proporção do acréscimo no volume produzido.

A seguir, as características dos custos variáveis, ainda segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 22),

- a. seu valor total varia na proporção direta do volume de produção;
- b. o valor é constante por unidade, independentemente da quantidade produzida;
- c. a alocação aos produtos ou centros de custos é, normalmente, feita de forma direta, sem a necessidade de utilização de critérios de rateios.

Diante do acima exposto, os autores deixam claro, que, os custos mencionados irão alterar-se conforme unidades produzidas ou serviços prestados.

2.1.3 Despesas Fixas

As características das despesas fixas se assemelham às apresentadas nos custos fixos, e estão relacionadas às receitas.

Conforme Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 21),

São as despesas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de atividades geradoras de receitas, independem do volume de vendas ou prestação de serviços, ou seja, uma alteração no volume de vendas ou de prestação de serviços para mais ou para menos não altera o valor da despesa. Exemplos: salários administrativos, despesas financeiras, despesas com aluguéis e seguros etc.

Atkinson et al. (2008, p.125), afirma que “custos não são necessariamente o mesmo que despesas,” diz ainda que,

As despesas podem também representar os custos do período, como de propaganda ou de pesquisa e desenvolvimento, cujos benefícios não podem ser facilmente apropriados aos produtos ou serviços vendidos em determinado período fiscal (ATKINSON et al. 2008, p.126)

Pode-se entender então, pelo que descrevem os autores, que as despesas fixas abrangem uma parcela diferente dos gastos, pois enquanto os custos podem ser devidamente alocados ao produto, as despesas não possuem esta precisão no momento do rateio.

2.1.4 Despesas Variáveis

As despesas variáveis, ao contrário das fixas, se alteram proporcionalmente ao volume de vendas. Conforme Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 23),

Analogamente aos custos variáveis, as despesas variáveis de venda são as que se alteram proporcionalmente às variações no volume de receitas. Exemplo: impostos incidentes sobre o faturamento e comissões sobre vendas e serviços. Essas despesas podem ser identificadas com as receitas geradas e facilmente quantificadas.

Para facilitar a apropriação das despesas e custos variáveis, apesar de serem na maioria das vezes gastos diretos, muitos são apropriados de forma indireta, conforme destaca Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 28),

Os gastos variáveis, por natureza, são quase sempre diretos. Entretanto, por praticidade, muitos são apropriados de forma indireta, ou seja, por rateio. Exemplo: energia consumida pelas máquinas que produzem os produtos.

Conforme o entendimento dos autores, algumas despesas variáveis são facilmente identificadas com o produto, como as comissões e impostos, já outras, podem ser apropriadas por critério de rateio, como energia elétrica, conforme o mais adequado à empresa.

2.1.5 Custos Diretos

Os custos diretos são facilmente identificados e quantificados no produto. Dividem-se, na maioria dos casos em materiais e mão-de-obra.

Conforme Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 23),

São os custos que podem ser qualificados e identificados no produto ou serviço e valorizados com relativa facilidade. Dessa forma, não necessitam de critérios de rateios para serem alocados aos produtos fabricados ou serviços prestados, já que são facilmente identificados.

Os custos diretos classificam-se como materiais diretos e mão-de-obra direta. Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 24), são considerados materiais diretos: “matérias primas, materiais de embalagem, componentes e outros materiais necessários à produção, ao acabamento e à apresentação final do produto,” e mão-de-obra direta “é o trabalho aplicado diretamente na confecção do produto, suas partes ou componentes ou na prestação de serviços”.

Para Atkinson et al. (2008, p. 127), os custos diretos de produção são “os custos que podem ser atribuídos diretamente a um produto ou serviço prestado”.

Ambos os autores possuem o mesmo entendimento em relação aos custos diretos, bem como Atkinson et al. (2008, p.127), descreve os custos de materiais e mão-de-obra direta,

- Os custos de materiais diretos são os custos de todos os materiais e peças que podem ser atribuídos ao produto final.
- Os custos de mão-de-obra direta incluem os salários e os benefícios pagos aos trabalhadores envolvidos diretamente na fabricação de um produto.

Segundo Martins (2008, p.133)

Mão-de-obra direta é aquela relativa ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio. Se houver qualquer tipo de alocação por meio de estimativas ou divisões proporcionais, desaparece a característica de “direta”.

No entendimento de Padoveze (2003, p.47), mão-de-obra direta,

É o gasto com o pessoal que:

- a) tem contato direto com o processo de fabricação dos produtos finais, desde a manipulação das matérias-primas até a montagem e a expedição dos produtos acabados.
- b) opera os equipamentos dos processos necessários à elaboração dos produtos finais.

Vale ressaltar que o custo com mão-de-obra contempla não somente o pagamento dos salários dos funcionários, mas outros gastos como: benefícios, encargos trabalhistas e sociais previstos em lei.

2.1.6 Custos Indiretos

Custos indiretos são gastos que necessitam de rateio para sua alocação. Assim como os custos diretos, também se dividem em materiais, mão-de-obra e incluem outros custos indiretos.

Atkinson et al (2008, p.129), define custos indiretos de produção, como sendo “todos os demais custos com exceção dos custos diretos de produção”.

Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p.25), descrevem custos indiretos

São os custos que, por não serem perfeitamente identificados nos produtos ou serviços, não podem ser apropriados de forma direta para as unidades específicas, ordens de serviço ou produto, serviços executados etc. Necessitam, portanto, da utilização de algum critério de rateio para sua alocação.

Como exemplo, Perez Jr., Oliveira e Costa (1999), citam a mão-de-obra indireta, materiais indiretos e outros custos indiretos.

Para Padoveze (2003, p. 49), mão-de-obra indireta compreende:

- a) o pessoal da chefia da mão-de-obra direta, incluindo seus assessores e secretárias, ou seja, qualquer funcionário que, mesmo lotado em um departamento tipicamente direto, não trabalhe diretamente com o produto final nem manipule materiais ou equipamentos dos processos;
- b) todo o pessoal dos demais setores, atividades e departamentos que apoiam a fábrica.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 25), “mão-de-obra indireta é representada pelo trabalho realizado nos departamentos auxiliares nas indústrias ou prestadoras de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado”.

Quanto a materiais indiretos, Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p.25), descrevem: “Materiais indiretos são os materiais empregados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento com o produto é irrelevante”.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p.25) outros custos indiretos,

São os custos que dizem respeito à existência do setor fabril, como depreciação das máquinas e equipamentos, valor dos materiais consumidos nas manutenções, seguro contra incêndio e outros acidentes na fábrica, transporte e refeições da mão-de-obra etc.

Assim como os custos as despesas também se dividem em direta e indireta, conforme apresentação na sequencia.

2.1.7 Despesas diretas

Assim como os custos diretos, as despesas diretas são as que pode-se identificar e alocar com maior facilidade às receitas.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (1999 p. 16), despesas são

Gastos relacionados aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas e manutenção dos negócios da empresa. Todas as despesas estão diretamente ou indiretamente associadas à realização de receitas. As empresas têm despesas para gerar receitas e não para produzir seus bens e serviços.

Quanto as despesas diretas, Perez Jr., Oliveira e Costa (1999 p. 25), descrevem

Analogamente aos custos diretos, as despesas diretas são as que podem ser facilmente quantificadas e apropriadas em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços. Exemplo:

- receita de vendas: para cada bem vendido, é possível identificar o custo incorrido em sua aquisição ou produção, os impostos incidentes sobre o faturamento e as despesas de fretes e seguro de transporte;
- receita de serviços: para cada serviço prestado, é possível identificar a mão-de-obra direta utilizada, os materiais empregados e os impostos incidentes sobre o faturamento.

Como exposto pelo autor, as despesas diretas são alocadas as receitas com uma certa facilidade. Na sequencia o conceito referente as despesas indiretas.

2.1.8 Despesas Indiretas

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 26), despesas indiretas

São os gastos que não podem ser identificados com precisão com as receitas geradas. Geralmente são considerados como despesas do período e que não são distribuídas por tipo de receita. Exemplos: despesas administrativas, despesas financeiras e despesas de imposto de renda e contribuição social.

Pode-se dizer que as despesas indiretas são alocadas às receitas do período, para realizar o gerenciamento dos gastos da empresa.

De forma resumida Perez Jr., Oliveira e Costa (1999), apresentam, segundo seus conceitos, a classificação dos gastos da seguinte forma:

Quadro 1 - Classificação dos gastos

Gastos			
Custos		Despesas	
Gastos incorridos na produção de novos bens ou serviços		Gastos incorridos no processo de geração de receitas	
Fixos	Variáveis	Fixos	Variáveis
Total constante em relação ao volume produzido	Total varia em relação ao volume produzido	Total constante em relação ao volume de receitas	Total varia em relação ao volume de receitas
Aluguel Depreciação	Material Direto	Despesas administrativas	Comissões sobre vendas
Indiretos	Diretos	Indiretos	Diretos
Apropriados de forma subjetiva por critérios de rateio	Apropriados de forma objetiva por meio de controles	Apropriados de forma subjetiva por critérios de rateio	Apropriados de forma objetiva por meio de controles

Fonte: Adaptado de Perez Jr., Oliveira e Costa (1999)

Com os conceitos apresentados, fica ainda mais evidente a importância e relevância do controle dos custos nas organizações. Os gestores necessitam dispor de informações que lhes permitam controlar, analisar e mensurar os custos para que seja possível tomar as decisões que melhor atinjam os objetivos das empresas.

2.2 Sistemas de Custeio

Cada dia mais, as empresas vêm percebendo a necessidade de ferramentas de gerenciamento, que lhe auxiliem em sua gestão, para que se mantenham competitivas e obtenham lucro.

A correta observância dos gastos, com controles e análises adequados, contribui para o sucesso desta gestão.

A literatura apresenta abordagem de métodos de custeio, para a apropriação de custos, que a empresa pode utilizar de acordo com sua característica, o que for mais compatível e atenda sua necessidade.

Entre os sistemas de custeio, encontram-se: custeio baseado em atividades, custeio por absorção, custeio direto ou variável, cujos conceitos são apresentados na sequência.

2.2.1 Sistema de Custeio Direto ou Variável

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 184),

Este sistema fundamenta-se na separação dos gastos em variáveis e fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção e vendas e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção e vendas oscilantes dentro de certos limites.

Os autores explicam que,

Partindo do princípio de que os custos da produção são, em geral, apurados mensalmente e de que os gastos imputados aos custos devem ser aqueles efetivamente incorridos e registrados contabilmente, esse sistema de apuração de custos depende de um adequado suporte do sistema contábil, na forma de um plano de contas que separe, já no estágio de registro dos gastos, os custos variáveis e os custos fixos de produção, com adequado rigor. (PEREZ JR.; OLIVEIRA e COSTA, 1999, p.184).

Segundo Bornia (2002), no sistema de custeio variável apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período.

Leone (1997), também entende que o custeio variável foi fundamentado no princípio de que as despesas e os custos que devem ser alocados aos produtos ou serviços são apenas aqueles que diretamente estão identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma unidade de medida ligada ao produto.

Pelo que se percebe dos autores, os custos relevantes neste sistema de custeio são os variáveis, pois os custos fixos são lançados no resultado.

Este critério é muito útil para a tomada de decisões, porém não atende aos princípios contábeis geralmente aceitos e não é permitido pelas autoridades fiscais, sua utilização é limitada a chamada contabilidade gerencial.

2.2.2 Sistema de Custeio Por Atividade (ABC)

No custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*), os custos são atribuídos, conforme a utilização dos seus geradores. Este sistema surgiu da necessidade da adoção de novas tecnologias para aumentar a competitividade das empresas e aprimoramento dos seus processos e produtos.

Segundo Leone (2010),

O sistema ABC corresponde ao custeio baseado em atividades. Esse sistema parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Na operacionalização do sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito dos drivers, ou direcionadores de custos.

Perez Jr., Oliveira e Costa (1999 p. 227), descrevem que custeio baseado em atividades

Conceitualmente, ABC é uma técnica de controle e alocação de custos que permite:

- identificar os processos e as atividades existentes nos setores produtivos, auxiliares ou administrativos de uma organização, seja qual for sua finalidade (industrial, prestadora de serviços, instituição financeira, entidade sem finalidade lucrativa etc);
- identificar, analisar e controlar os custos envolvidos nesses processos e atividades;
- atribuir os custos aos produtos, tendo como parâmetros a utilização dos direcionadores (ou geradores) de custos.

Os autores concordam que o sistema surgiu da necessidade de modernização para enfrentar a concorrência devido à globalização da economia. A ideia principal deste sistema é de direcionar todos os gastos (custos e despesas) utilizados por uma atividade para ela própria.

2.2.3 Sistema de Custeio por Absorção

O sistema de custeio por absorção pode ser total ou parcial. O método de absorção total consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos elaborados, considerando a quantidade real produzida no período, enquanto, a absorção parcial, considera a quantidade ideal de produção da empresa.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p.63), “custeio por absorção é o método derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal”.

Nesse método, todos os custos são alocados aos produtos fabricados. Assim, tanto os custos diretos quanto os indiretos incorpora-se aos produtos. Os primeiros, por meio da apropriação direta, e os indiretos, por meio de sua atribuição com base em critérios de rateio. (PEREZ JR.; OLIVEIRA e COSTA, 1999, p. 64).

Segundo Atkinson et al (2008, p.372), “custeio por absorção soma todos os custos (materiais diretos, mão-de-obra direta e de apoio) atribuídos a um produto”.

2.2.3.1 Vantagens e Desvantagens do Sistema de Custeio por Absorção Total¹

Vantagens do custeio por absorção total:

- a) Garante a apropriação de todos os custos aos produtos, garantindo, conseqüentemente, a obtenção do lucro planejado;
- b) Adequado para uma visão de longo prazo, pois teoricamente a longo prazo todos os custos são variáveis;
- c) Atende as exigências legais para fins de avaliação de estoques (custo integrado à contabilidade).

Desvantagens do custeio por absorção total:

- a) Custos fixos, normalmente, são do período e não do produto, portanto, para apropriá-los ao mesmo, é necessária a utilização de bases de rateio;
- b) Rateios normalmente são realizados com base em volume físico, critério este que nem sempre representa a adequada relação de causa x efeito do custo.
- c) Desta forma, pode causar uma distorção na formação do custo dos produtos e conseqüentemente na análise da rentabilidade;
- d) Quando modifica-se a base de rateio, modifica-se o montante de custo apropriado para cada produto.

Apesar das desvantagens, o método de custeio por absorção é um dos mais tradicionais, sendo utilizado por uma grande parcela dos gestores para fins gerenciais, por ser

¹ Extraído da apostila de Análise de Custos do Curso MBA em Controladoria e Finanças da Unisinos/2012

aceito pela legislação fiscal e por ser simples de usar, pois, absorvendo todos os custos permite a apuração do custo total.

2.3 Métodos de Controle de Custos

“Controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que foi previsto, tomar conhecimento rápido das divergências e tomar atitudes para sua correção” (PEREZ JR.; OLIVEIRA E COSTA, 1999, p.152).

A forma mais eficaz de controlar custos é a partir da institucionalização do custo padrão, que tanto pode ser usado no custeio por absorção como com o variável. (ELISEU MARTINS, 2003).

Como não pode-se ignorar a real necessidade das organizações em controlar os custos para se manter competitivas, lucrativas no atual cenário empresarial, apresenta-se uma ferramenta que tem o objetivo de auxiliar os gestores nesse controle.

2.3.1 Sistema de Custo - Padrão ou Standard

As metas de eficiência e eficácia das empresas são levadas em consideração para a elaboração do chamado custo - padrão, que tem a finalidade básica de proporcionar informações aos gestores das organizações que lhes permitam controles.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 155),

Conceitua-se custo - padrão como aquele determinado, *a priori*, como sendo o custo normal de um produto. É elaborado considerando um cenário de bom desempenho operacional, porém levando em conta eventuais deficiências existentes nos materiais e insumos de produção, na mão-de-obra etc. De qualquer forma, é um custo possível de ser alcançado.

Segundo Atkinson et al. (2008, p. 151), Custos –Padrão são *benchmarks*² eficientes e atingíveis, estabelecidos antes dos custos dos recursos da atividade, que devem ser absorvidos por produto individual. Ainda segundo os autores, é possível estimar os custos para diferentes níveis de produção e atividades, baseados nos padrões estabelecidos para quantidades e preços.

² *Benchmarking* – Processo de estudar e comparar como outras empresas desempenham atividades e processos similares. As outras empresas podem ser tanto internas como externas à firma e são selecionadas por serem conhecidas e possuírem excelente desempenho medido pelo processo de *benchmarking*.

Ainda conforme Atkinson et al. (2008), de forma mais simplificada, custos-padrão são metas eficientes e atingíveis estabelecidas antecipadamente para os custos das atividades que devem ser consumidas por produto.

Tipos de custo-padrão:

Ideal – fixado com base em condições ideais de qualidade de materiais diretos, mão-de-obra, equipamentos e volume de produção.

Corrente – fixado com fundamento em desempenhos desses itens considerados altos, mas não impossíveis de alcançar.

Normal – fixado em condições normais de trabalho.

O que diferencia o custo-padrão do custo real é que o primeiro é o que deveria acontecer e o segundo o que efetivamente acontece.

O controle dos custos pelo método de custo - padrão nos auxilia na identificação das variações de custos, ou seja, nos mostra a diferença entre o custo real e o custo que a empresa havia estipulado como meta, permitindo as decisões de correções e adequações para atingir o objetivo.

2.4 Análise da relação custo X volume X lucro

A análise do custo x volume x lucro, é uma ferramenta gerencial que pode fornecer a empresas informações de extrema importância para sua gestão, entre elas prever o impacto no lucro do período.

Segundo Martins (2003) a análise CVL responde questões relacionadas ao que acontecerá com o lucro da empresa em situações de aumento ou diminuição do preço de compra dos insumos; diminuição ou aumento nas despesas variáveis de venda; redução ou aumento de custos e despesas fixas; diminuição ou aumento do volume de vendas e redução ou majoração dos preços de venda, por ação voluntária da empresa ou forçada pela concorrência.

Perez Jr. , Oliveira e Costa (1999, p.190), destacam que “o comportamento dos custos fixos e variáveis deve ser analisado dentro de certa faixa de produção ou intervalo de significância”. Os autores ponderam ainda, que, precisam ser realizadas algumas observações na separação destes custos. Segundo os autores,

Os custos variáveis, que são sempre iguais por unidade produzida, podem, a partir de certo volume de produção, aumentar unitariamente. Os fixos também podem ser alterados em seu total quando a empresa se aproxima de sua capacidade máxima de produção.

A análise do CVL é uma ferramenta valiosa para calcular o impacto de preços, custos e volume sobre o lucro operacional. Uma importante dimensão do trabalho da administração é gerenciar cada variável que afeta o lucro operacional, para aumentar a lucratividade da companhia (MAHER, 2001).

Para Horngren, Datar e Foster (2004, p.288),

A análise de custo x volume x lucro, “examina o comportamento de receitas totais, custos totais e o lucro operacional enquanto ocorrem mudanças no nível de produção, no preço de venda, no custo variável por unidade e/ou custos fixos de um produto”.

A análise custo x volume x lucro, pode-se entender, observa os efeitos no lucro, causado pelas mudanças de fatores como custos fixos, variáveis, preços de venda etc.

Para realizar a análise da relação custo x volume x lucro, algumas ferramentas gerencias são necessárias, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio. Estas ferramentas e seus conceitos serão detalhados a seguir.

2.4.1 Margem de Contribuição

A margem de contribuição significa a diferença entre o valor de venda e os valores dos custos e despesas variáveis. A fórmula então se dá da seguinte forma:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde: MC é a margem de contribuição; PV é o preço de venda ; CV é a soma dos custos variáveis e DV a soma das despesas variáveis.

A margem de contribuição é uma importante ferramenta de gerenciamento, considerada por vários autores como tal, e auxiliando nas tomadas de decisões das empresas.

Para Horngren; Datar e Foster (2004), margem de contribuição é “o total das receitas menos o total dos custos variáveis”.

Bornia (2002) relaciona margem de contribuição com a análise de custo x volume x lucro. Para o autor, “a análise do custo x volume x lucro está intimamente relacionada com os conceitos de margem de contribuição unitária e da razão de contribuição, ou índice de margem de contribuição”.

Atkinson et al. (2008, p. 193), apresentam o conceito de margem de contribuição unitária como sendo a “diferença entre o preço e o custo variável unitário”. Ainda, segundo os autores, “é o montante que cada unidade produzida e vendida contribui para cobrir os custos fixos e obter lucro”.

Os autores conceituam também o índice da margem de contribuição. “A margem de contribuição expressa como porcentagem de vendas é também referida como índice da margem de contribuição” (ATKINSON et al 2008, p. 195).

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 190),

Margem de contribuição é um conceito de extrema importância para o custeio variável e para a tomada de decisões gerenciais. Em termos de produtos a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis.

Conforme Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 190), “Pode-se entender margem de contribuição como a parcela que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá; daí seu nome, para a absorção dos custos fixos, e ainda, para a formação do lucro”.

Dependendo da empresa, a margem de contribuição, pode ser apurada por departamento, ou por produto, da maneira que for mais adequada a sua gestão. Independente da forma de apuração, a informação gerada pela margem de contribuição, é o quanto a empresa dispõe, depois de diminuir os custos variáveis e despesas das vendas, para cobrir os custos e despesas fixas, e ainda gerar lucro.

2.4.2 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio da empresa é o momento onde as receitas de despesas se igualam. Significa, que a empresa para ter resultado positivo, precisa operar acima de seu ponto de equilíbrio.

Segundo Atkinson et al. (2008, p.183), ponto de equilíbrio é o “nível de produção em que o volume de vendas resulta em lucro zero”.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), “ponto de equilíbrio é a quantidade de produtos vendidos em que o total das receitas é igual ao total dos custos, ou seja, em que o lucro operacional é zero”.

Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p. 190), expressa o mesmo conceito, quando descreve “A expressão ponto de equilíbrio, tradução do termo em inglês *break-even-point*, refere-se ao nível de vendas em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, no qual os gastos totais (custos totais + despesas totais) são iguais às receitas totais”.

Diante do exposto, torna-se evidente a importância do conhecimento do ponto de equilíbrio para as empresas e como a falta deste pode originar uma gestão ineficiente e afetar a lucratividade da organização.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 Delineamento da Pesquisa

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, o qual segundo, Yin (2001),

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, como a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Quanto à natureza, a pesquisa se apresenta como quali-quantitativa, por se caracterizar em busca por informações para conhecer o funcionamento da empresa e os custos envolvidos para então poder propor uma ferramenta gerencial que possa quantificar estes dados, tornando as informações apuradas, auxiliadoras na tomada de decisões da empresa.

A pesquisa qualitativa trata da investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com o objetivo principal de compreendê-los em profundidade; não tem preocupação estatística (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Para Malhotra (2006),

A pesquisa quantitativa tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo; normalmente é usada para amostras com grande número de casos representativo; a coleta de dados é estruturada; a análise de dados é estatística e os resultados recomendam uma linha de ação final.

A pesquisa quali-quantitativa, como o próprio nome sugere, representa a combinação das duas citadas modalidades, utilizando em parte do trabalho, a visão positivista e em outra a visão fenomenológica, aproveitando-se o que há de melhor em cada uma delas (ARAÚJO; OLIVEIRA, 1997).

No que se refere à estratégia a pesquisa é descritiva. Para Gil (2002), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.2 Definição da Área/Pop.-Alvo/Amostra/Unid. Análise

O estudo se realiza na empresa Abastecedora de Combustíveis BR 116 Ltda, situada à Avenida Feitoria nº 600, na cidade de São Leopoldo/RS, em espaço alugado. O posto é bandeirado e exibe a marca BR Petrobras. Atualmente a empresa tem 14 funcionários, sendo dois trocadores de óleo (atuam também como frentistas), dois caixas, dois lavadores de

veículos, um secador de veículos, um chefe de pista, um auxiliar administrativo, seis frentistas.

A venda média mensal é de R\$ 490.000,00 (quatrocentos e noventa mil reais), sendo que a participação dos combustíveis é de 90%, da loja de conveniência 6%, da troca de óleo 3% e da lavagem 1%. A venda média mensal de combustíveis em litros é de 170.000 (cento e setenta mil litros), sendo destes (também em média), gasolina comum 58%, gasolina supra 22%, gasolina *podium* 2,5%, etanol 2%, diesel comum 8,5% e diesel aditivado 7%. O estabelecimento funciona de segunda-feira á sábado das 6 horas ás 22 horas e nos domingos e feriados das 7 horas ás 22 horas.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A fim de cumprir os objetivos específicos desse estudo, buscou-se os tipos de coleta de dados: Entrevistas e Textos, Documentos. Pesquisa documental, segundo Gil (2002) é “quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico”. Entrevista, também segundo Gil (2002, p.115), “é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado (gestores) e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

3.4 Técnicas de Análise de Dados³

Para a análise dos dados serão utilizadas as informações levantadas nos documentos da empresa e entrevistas com proprietários e gerentes. Serão verificadas as práticas gerenciais utilizadas na empresa, se elas atendem a sua necessidade, buscando a partir destes dados sugerir um sistema de gerenciamento de custos que auxilie na melhora da lucratividade desta empresa. A técnica utilizada para análise de entrevistas e documentos é análise de conteúdo, análise esta, que segundo Gil (2002), pode ser quantitativa ou qualitativa.

Para desenvolver a análise dos custos, será utilizada análise quantitativa, sendo verificadas as Demonstrações de Resultados de Exercício e Balanço Patrimonial, as informações constantes no seu ERP e planilhas de controle existentes.

³ Por solicitação da entidade pesquisada, os relatórios disponibilizados devem ser mantidos em sigilo, bem como todas as demonstrações contábeis e análises gerenciais analisadas no presente estudo.

3.5 Limitações do Método e Estudo

A limitação do método da presente pesquisa está na mesma não poder ser generalizada para outras empresas, pois trata-se de uma análise de dados documentais da empresa em estudo.

Quanto ao estudo, a limitação está no fato do pesquisador ter um envolvimento pessoal com os dados e necessitando ter o máximo cuidado para não interferir nas informações, divulgando-as e analisando-as com imparcialidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo refere-se à análise de custos e melhoria da lucratividade de um posto de combustíveis e serviços, com foco na análise da relação custo x volume x lucro.

Foi apurada a margem de contribuição dos produtos comercializados no estabelecimento (combustíveis, na troca de óleo, loja de conveniência e lavagem), e também a realizado o levantamento dos gastos fixos mensais da empresa.

Com base nas informações apuradas, calculou-se o resultado da empresa e seu ponto de equilíbrio. Foram utilizadas informações dos períodos de abril a julho de 2013 para a realização da pesquisa.

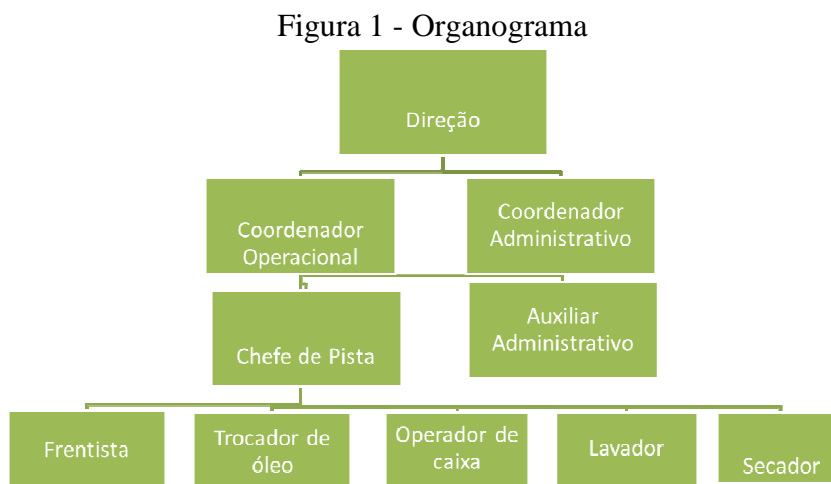
Baseado nas informações levantadas busca-se analisar sua relevância para gestão do posto, e como fazer uso das mesmas para gerenciar esta empresa e melhorar sua lucratividade.

4.1 Estrutura Funcional do Posto

A empresa em estudo é composta por um único proprietário, sendo que este não trabalha diariamente na mesma, por atuar em outra organização. A administração é de responsabilidade de dois gestores, antigos sócios do posto, com os quais o proprietário tem uma relação particular muito próxima e de extrema confiança.

Além dos dois gestores, e da equipe de trabalho do posto, a empresa também conta com um coordenador operacional e uma coordenadora administrativa que não são seus funcionários efetivos, pois prestam serviços a outras empresas e não trabalham em tempo integral na mesma.

O organograma da empresa, então se encontra da seguinte forma:



Fonte: Empresa

Os coordenadores trabalham sobre a orientação dos diretores, a auxiliar administrativa, trabalha sob a supervisão da coordenadora administrativa, o chefe de pista é orientado pelo coordenador operacional, recebendo suporte para questões administrativas da coordenadora do setor e de um dos gestores que se coloca bastante disponível para auxiliar quando necessário. O chefe de pista, por sua vez, tem sob sua orientação, frentistas, operadores de caixa, trocadores de óleo, lavadores e secador de veículos.

Periodicamente são realizadas reuniões entre os gestores e os coordenadores da empresa, onde entre outros assuntos são abordadas os custos e despesas da empresa, que é o foco deste trabalho.

Este estudo visa possibilitar uma análise mais eficaz destas informações, para seu melhor gerenciamento e tomada de decisões mais adequadas.

4.2 Levantamento das Informações

O levantamento das informações foi realizado nas demonstrações de resultado da empresa, seu sistema de informações e planilhas de controle utilizadas pela coordenação da empresa.

Foram apurados valores de aquisição dos produtos, impostos, comissões, gastos fixos e vendas mensais.

Elaborou-se questionários para esclarecer algumas questões não completamente definidas através das informações registradas, os quais as perguntas e respostas são relacionadas a seguir.

Referente a lavagem, aplicou-se o seguinte questionário ao coordenador operacional:

Questão 1 - Você considera as cortesias de lavagem como despesa de qual setor? Por quê?

“Considero despesa de pista (combustíveis), pois estas cortesias são atrativos para os clientes abastecerem e estão vinculadas a uma quantidade “x” de litros abastecidos.”

Questão 2 - Em relação a consumo de produtos, considera o mesmo custo para os diferentes tipos de veículos?

“Sim, considero o mesmo custo, pois há uma diferença muito pequena de consumo para ser considerada.”

Questão 3 - Há possibilidade de realizar mais lavagens do que a quantidade executada atualmente?

“Sim, com o número de funcionários que temos neste setor atualmente, podemos aumentar o número de lavagens, principalmente se conseguirmos trabalhar com alguns horários agendados.”

Referente a algumas despesas com funcionários, aplicou-se o seguinte questionário a gestora.

Questão 1 - Qual a quantidade mínima de uniformes que a empresa fornece aos funcionários por ano?

“No mínimo são entregues por ano a cada funcionário, duas camisetas manga longa, duas camisetas manga curta, duas bermudas, uma jaqueta, dois moletons, duas calças, dois bonés e um par de sapatos.”

Questão 2 - A equipe de funcionários apresenta atestados de saúde com frequência?

“Não, são poucos os casos de atestados apresentados pelos funcionários.”

Questão 3 - O horário de trabalho dos funcionários gera horas extras diárias, que deveríamos considerar como um gasto fixo?

“Não os funcionários fazem o horário diário sem horas extras, cumprem o intervalo de uma hora diária e também recebem uma folga semanal, então mesmo trabalhando aos domingos, não excedem a carga horária. Há exceções, geralmente em meses que temos dias de feriados, onde geram algumas horas extras, mas neste caso não se pode considerar como um gasto fixo.”

O objetivo das questões aplicadas aos entrevistados foi de esclarecer algumas dúvidas que impactam no cálculo dos custos, para obter maior probabilidade de acerto nos resultados apurados.

4.3 Apresentação das Informações Apuradas

Como já informado, foram apuradas a margem de contribuição dos produtos comercializados e serviços prestados pela empresa e também seus gastos fixos mensais.

Na sequencia, apresenta-se a margem de contribuição dos produtos, dos diferentes setores do posto (chamados de negócios), referente faturamento do mês de abril de 2013.

4.3.1 Margem de Contribuição dos Combustíveis

Para a apuração da margem de contribuição dos combustíveis, foi considerado o preço de aquisição do produto, destacado na nota fiscal de entrada. No preço destacado na nota fiscal, já está incluso o frete, pois a entrega é realizada por caminhão da BR Petrobras, e a mesma já destaca o valor com frete incluso. Quanto a impostos, o combustível se enquadra no regime de substituição tributária.

Quadro 2 - Vendas e Margem de Contribuição dos Combustíveis

VENDAS MÊS (ABRIL 2013) (R\$)	R\$ 453.481,26
VENDAS MÊS (LITROS)	164.257,01
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (R\$)	R\$ 68.463,40
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (%)	15,10%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

A seguir se apresenta tabela com as margens de contribuição por produto do negócio combustível.

Figura 2 - Vendas e Margens de Contribuição por Combustível

Produto	Venda	Custo	Imposto	Quantidade Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária	MC Total R\$	Participação MC/ Negócio	Participação Produto/Vendas	Participação Venda/Litros
Gasolina Comum	2,8185	2,3990		90792,28	R\$ 255.902,00	R\$ 0,4195	14,885%	38.091,40	55,64%	56,431%	55,27%
Gasolina Supra	2,9076	2,4517		31896,9	R\$ 92.743,67	R\$ 0,4559	15,680%	14.542,03	21,24%	20,451%	19,42%
Gasolina Podium	3,7988	3,0800		3899,08	R\$ 14.811,78	R\$ 0,7188	18,922%	2.802,61	4,09%	3,266%	2,37%
Etanol	2,4403	2,3537		3410,78	R\$ 8.323,41	R\$ 0,0866	3,550%	295,45	0,43%	1,835%	2,08%
Diesel Comum	2,3783	1,9996		23338,88	R\$ 55.505,82	R\$ 0,3787	15,922%	8.837,39	12,91%	12,240%	14,21%
Diesel Aditivado	2,3990	2,0423		10919,09	R\$ 26.194,58	R\$ 0,3567	14,868%	3.894,52	5,69%	5,776%	6,65%
Totais				164257,01	R\$ 453.481,26		15,097%	R\$ 68.463,40	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

A tabela demonstra que a gasolina comum tem a maior participação nas vendas de combustíveis, não sendo, porém o produto com maior margem de contribuição. O etanol, por sua vez, possui a menor participação nas vendas e também a menor margem de contribuição.

4.3.2 Margem de Contribuição da Troca de Óleo

Para a apuração da margem de contribuição da troca de óleo, foram considerados os produtos vendidos no mês de abril de 2013, preços médios de compra, comissões pagas sobre as vendas e impostos.

No negócio troca de óleo estão inclusos os produtos utilizados nos veículos para manutenção e/ou reposição e higienização.

Quadro 3 - Vendas e Margens de Contribuição na Troca de Óleo

VENDAS MÊS (ABRIL 2013) (R\$)	R\$ 11.638,14
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (R\$)	R\$ 4.296,80
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (%)	36,92%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Serão apresentadas as tabelas de margem de contribuição dos produtos vendidos na troca de óleo, por grupo.

Figura 3 - Margem de contribuição do Grupo Óleos Lubrificantes

Grupo: Óleo Lubrificantes												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Venda	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação Grupo	MC/ Participação Produto/Venda	
Oleo Lubrax GL-5 S	R\$ 13,99	R\$ 7,28	R\$ 1,29	1,40	4	R\$ 55,96	R\$ 4,017	28,713%	R\$ 16,07	0,58%	0,707%	
Oleo Moto Protection	R\$ 15,00	R\$ 8,95	R\$ 1,39	1,50	9	R\$ 135,00	R\$ 3,163	21,083%	R\$ 28,46	1,03%	1,706%	
Smoke Treatment	R\$ 29,90	R\$ 12,60	R\$ 2,77	5,00	1	R\$ 29,90	R\$ 9,534	31,887%	R\$ 9,53	0,35%	0,378%	
Oleo Lubrax Essencial	R\$ 4,00	R\$ 1,55	R\$ 0,37	0,40	13	R\$ 52,00	R\$ 1,680	42,000%	R\$ 21,84	0,79%	0,657%	
Oleo Alta Rodagem	R\$ 7,50	R\$ 3,92	R\$ 0,69	0,75	8	R\$ 60,00	R\$ 2,136	28,483%	R\$ 17,09	0,62%	0,758%	
Oleo F1 Master SL	R\$ 17,50	R\$ 7,39	R\$ 1,62	1,75	1	R\$ 17,50	R\$ 6,741	38,521%	R\$ 6,74	0,24%	0,221%	
Oleo Lubrax 20W50	R\$ 40,00	R\$ 20,16	R\$ 3,70	4,00	10	R\$ 400,00	R\$ 12,140	30,350%	R\$ 121,40	4,41%	5,054%	
Oleo Lubrax ATF	R\$ 15,49	R\$ 8,83	R\$ 1,43	1,55	2	R\$ 30,98	R\$ 3,678	23,745%	R\$ 7,36	0,27%	0,391%	
Oleo Lubrax DT 30	R\$ 9,00	R\$ 3,64	R\$ 0,83	0,90	5	R\$ 45,00	R\$ 3,628	40,306%	R\$ 18,14	0,66%	0,569%	
Oleo Lubrax Essencial	R\$ 15,90	R\$ 7,39	R\$ 1,47	1,59	46	R\$ 731,40	R\$ 5,449	34,272%	R\$ 250,67	9,10%	9,240%	
Oleo Lubrax Essencial	R\$ 13,90	R\$ 4,60	R\$ 1,29	1,39	2	R\$ 27,80	R\$ 6,624	47,656%	R\$ 13,25	0,48%	0,351%	
Oleo Lubrax Essencial	R\$ 17,99	R\$ 7,22	R\$ 1,66	1,80	13	R\$ 233,87	R\$ 7,307	40,617%	R\$ 94,99	3,45%	2,955%	
Oleo Lubrax Essencial	R\$ 16,50	R\$ 6,87	R\$ 1,53	1,65	53	R\$ 874,50	R\$ 6,454	39,114%	R\$ 342,05	12,41%	11,048%	
Oleo Lubrax Essencial	R\$ 17,50	R\$ 8,58	R\$ 1,62	1,75	22	R\$ 385,00	R\$ 5,551	31,721%	R\$ 122,13	4,43%	4,864%	
Oleo Lubrax Extra	R\$ 14,99	R\$ 7,04	R\$ 1,39	1,50	1	R\$ 14,99	R\$ 5,064	33,785%	R\$ 5,06	0,18%	0,189%	
Oleo Lubrax SJ 500 ml	R\$ 8,99	R\$ 3,83	R\$ 0,83	0,90	16	R\$ 143,84	R\$ 3,429	38,147%	R\$ 54,87	1,99%	1,817%	
Oleo Lubrax SL 15W40	R\$ 52,00	R\$ 24,19	R\$ 4,81	5,20	6	R\$ 312,00	R\$ 17,800	34,231%	R\$ 106,80	3,88%	3,942%	
Oleo Lubrax SL 15W40	R\$ 9,99	R\$ 4,58	R\$ 0,92	1,00	9	R\$ 89,91	R\$ 3,487	34,904%	R\$ 31,38	1,14%	1,136%	
Oleo Lubrax Supera	R\$ 42,00	R\$ 20,15	R\$ 3,89	4,20	10	R\$ 420,00	R\$ 13,765	32,774%	R\$ 137,65	5,00%	5,306%	
Oleo Lubrax Tecno	R\$ 81,00	R\$ 37,31	R\$ 7,49	8,10	7	R\$ 567,00	R\$ 28,098	34,688%	R\$ 196,68	7,14%	7,163%	
Oleo Lubrax Tecno	R\$ 14,90	R\$ 6,85	R\$ 1,38	1,49	15	R\$ 223,50	R\$ 5,182	34,777%	R\$ 77,73	2,82%	2,824%	
Oleo Lubrax Tecno	R\$ 27,90	R\$ 12,71	R\$ 2,58	2,79	74	R\$ 2.064,60	R\$ 9,819	35,194%	R\$ 726,62	26,37%	26,084%	
Oleo Lubrax TRM 5	R\$ 14,90	R\$ 7,64	R\$ 1,38	1,49	3	R\$ 44,70	R\$ 4,392	29,475%	R\$ 13,18	0,48%	0,565%	
Oleo Lubrax Turbo	R\$ 11,49	R\$ 5,99	R\$ 1,06	1,15	4	R\$ 45,96	R\$ 3,288	28,618%	R\$ 13,15	0,48%	0,581%	
Oleo Lubrax Turbo	R\$ 180,00	R\$ 109,10	R\$ 16,65	18,00	1	R\$ 180,00	R\$ 36,250	20,139%	R\$ 36,25	1,32%	2,274%	
Oleo Lubrax Valora	R\$ 36,49	R\$ 15,14	R\$ 3,38	3,65	20	R\$ 729,80	R\$ 14,326	39,259%	R\$ 286,51	10,40%	9,220%	
Totais do Grupo					355	R\$ 7.915,21		35%	R\$ 2.755,60	100,00%	100,000%	

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

A margem de contribuição média deste grupo é 35%, sendo a maior margem do grupo 47,65% e a menor 20,14%.

Figura 4 - Margem de Contribuição do Grupo Flúidos

Grupo: Flúidos												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação Grupo MC/	Participação Produto/Vendas	
Fluido de Freio 500ml	R\$ 15,99	R\$ 7,35	R\$ 1,48	R\$ 2,00	9	R\$ 143,91	R\$ 5,16	32,3%	R\$ 46,45	29,17%	33,069%	
Fluido Lubrax ATF	R\$ 8,99	R\$ 4,41	R\$ 0,83	R\$ 2,00	3	R\$ 26,97	R\$ 1,75	19,4%	R\$ 5,25	3,29%	6,197%	
Fluido de Freio DOT 3	R\$ 9,90	R\$ 3,03	R\$ 0,92	R\$ 2,00	7	R\$ 69,30	R\$ 3,95	39,9%	R\$ 27,68	17,38%	15,924%	
Fluido Hidraulico	R\$ 9,00	R\$ 2,48	R\$ 0,83	R\$ 2,00	21	R\$ 189,00	R\$ 3,69	41,0%	R\$ 77,44	48,62%	43,430%	
Fluido Freio Dot	R\$ 6,00	R\$ 2,00	R\$ 0,56	R\$ 1,00	1	R\$ 6,00	R\$ 2,45	40,8%	R\$ 2,45	1,54%	1,379%	
Totais do Grupo					41	R\$ 435,18		37%	R\$ 159,26	100%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

No grupo dos flúidos a margem de contribuição média é 37%, sendo a maior margem do grupo 41% e a menor 19,4%.

Figura 5 - Margem de Contribuição do Grupo Aditivos

Grupo: Aditivos												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação Grupo MC/	Participação Produto/Vendas	
Aditivo Bardhal B12 500 ml	R\$ 49,90	R\$ 25,78	R\$ 4,62	R\$ 10,00	1	R\$ 49,90	R\$ 9,50	19,0%	R\$ 9,50	3,24%	6,256%	
Aditivo de Radiador	R\$ 19,90	R\$ 5,65	R\$ 1,84	R\$ 5,00	6	R\$ 119,40	R\$ 7,41	37,2%	R\$ 44,46	15,13%	14,969%	
Aditivo para Radiador	R\$ 19,90	R\$ 7,25	R\$ 1,84	R\$ 5,00	1	R\$ 19,90	R\$ 5,81	29,2%	R\$ 5,81	1,98%	2,495%	
Aditivo Radiador T	R\$ 39,90	R\$ 6,85	R\$ 3,69	R\$ 10,00	8	R\$ 319,20	R\$ 19,36	48,5%	R\$ 154,87	52,72%	40,017%	
STP Diesel Fuel Inject 236	R\$ 25,90	R\$ 15,94	R\$ 2,40	R\$ 2,00	6	R\$ 155,40	R\$ 5,56	21,5%	R\$ 33,39	11,37%	19,482%	
STP Gasolina Treatment	R\$ 25,90	R\$ 11,68	R\$ 2,40	R\$ 2,00	1	R\$ 25,90	R\$ 9,82	37,9%	R\$ 9,82	3,34%	3,247%	
STP Octane Broster	R\$ 26,99	R\$ 13,52	R\$ 2,50	R\$ 2,00	4	R\$ 107,96	R\$ 8,97	33,2%	R\$ 35,89	12,22%	13,535%	
Totais do Grupo					27	R\$ 797,66		37%	R\$ 293,75	100%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O grupo dos aditivos iguala a margem média do grupo dos flúidos, sendo a maior margem do grupo 48,5% e a menor 19%.

Figura 6 - Margem de Contribuição do Grupo Palhetas

Grupo: Palhetas												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação Grupo MC/	Participação Produto/Vendas	
Palheta Auto Impact	R\$ 22,00	R\$ 8,90		R\$ 2,00	1	R\$ 22,00	R\$ 11,10	50,5%	R\$ 11,10	6,40%	6,324%	
Palheta Auto Impact	R\$ 22,00	R\$ 8,90		R\$ 2,00	5	R\$ 110,00	R\$ 11,10	50,5%	R\$ 55,50	32,01%	31,618%	
Palheta Auto Impact	R\$ 22,00	R\$ 8,90		R\$ 2,00	4	R\$ 88,00	R\$ 11,10	50,5%	R\$ 44,40	25,61%	25,295%	
Palheta Auto Impact	R\$ 22,00	R\$ 8,90		R\$ 2,00	3	R\$ 66,00	R\$ 11,10	50,5%	R\$ 33,30	19,20%	18,971%	
Palheta Auto Impact	R\$ 22,00	R\$ 8,90		R\$ 2,00	1	R\$ 22,00	R\$ 11,10	50,5%	R\$ 11,10	6,40%	6,324%	
Palheta Vigia Micro	R\$ 39,90	R\$ 19,90		R\$ 2,00	1	R\$ 39,90	R\$ 18,00	45%	R\$ 18,00	10,38%	11,469%	
Totais do Grupo					15	R\$ 347,90		50%	R\$ 173,40	100%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O grupo das palhetas possui a maior margem média do negócio troca de óleo e também a menor diferença entre seus produtos de maior (50,5%) e menor (45%) margem de contribuição.

Figura 7 - Margem de Contribuição do Grupo Acessórios

Grupo: Acessórios												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação Grupo	MC/Produtos	Participação Produto/Vendas
Saco de Combustível	R\$ 2,50	R\$ 0,61	R\$ 0,23	R\$ 1,00	2	R\$ 5,00	R\$ 0,659	26,350%	R\$ 1,32	0,74%		0,914%
Anti Embaçante Spray	R\$ 9,00	R\$ 4,50	R\$ 0,83	R\$ 2,00	1	R\$ 9,00	R\$ 1,668	18,528%	R\$ 1,67	0,94%		1,646%
Casco de Extintor	R\$ 10,00	R\$ 10,00	R\$ 0,93		1	R\$ 10,00	-R\$ 0,925	-9,250%	-R\$ 0,93	-0,52%		1,829%
Cera Flex Car Auto	R\$ 15,00	R\$ 5,00	R\$ 1,39	R\$ 2,00	3	R\$ 45,00	R\$ 6,613	44,083%	R\$ 19,84	11,16%		8,230%
Aromatizante Tec Fresh	R\$ 9,99	R\$ 3,40	R\$ 0,92	R\$ 2,00	3	R\$ 29,97	R\$ 3,666	36,696%	R\$ 11,00	6,19%		5,481%
Aromatizante Tec Fresh	R\$ 9,99	R\$ 3,42	R\$ 0,92	R\$ 2,00	1	R\$ 9,99	R\$ 3,646	36,496%	R\$ 3,65	2,05%		1,827%
Aromatizante Tec Fresh	R\$ 11,12	R\$ 3,40	R\$ 1,03	R\$ 2,00	8	R\$ 88,96	R\$ 4,691	42,189%	R\$ 37,53	21,11%		16,270%
Repelente de chuva	R\$ 10,00	R\$ 11,52	R\$ 0,93	R\$ 2,00	1	R\$ 10,00	-R\$ 4,445	-44,450%	-R\$ 4,45	-2,50%		1,829%
Sachet Perfumado Gremio	R\$ 13,00	R\$ 4,80	R\$ 1,20	R\$ 2,00	2	R\$ 26,00	R\$ 4,998	38,442%	R\$ 10,00	5,62%		4,755%
Sachet Perfumado Inter	R\$ 13,00	R\$ 4,80	R\$ 1,20	R\$ 2,00	1	R\$ 13,00	R\$ 4,998	38,442%	R\$ 5,00	2,81%		2,378%
Extintor 1KG	R\$ 19,99	R\$ 9,93	R\$ 1,85	R\$ 2,00	15	R\$ 299,85	R\$ 6,211	31,070%	R\$ 93,16	52,40%		54,840%
Totais do Grupo					38	R\$ 546,77		33%	R\$ 177,78	100,00%		100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Neste grupo encontramos dois produtos com margem negativa, vendidos uma unidade de cada no período e uma margem de contribuição média de 33%.

Figura 8 - Margem de Contribuição do Grupo Filtros

Grupo: Filtros												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação Grupo	MC/Produtos	Participação Produto/Vendas
Filtro CA 5929	R\$ 25,00	R\$ 20,68		R\$ 2,00	1	R\$ 25,00	R\$ 2,320	9,280%	R\$ 2,32	0,31%		1,567%
Filtro CA 5970	R\$ 24,99	R\$ 30,83		R\$ 2,00	1	R\$ 24,99	-R\$ 7,840	-31,373%	-R\$ 7,84	-1,06%		1,566%
Filtro CA 9519	R\$ 24,99	R\$ 16,80		R\$ 2,00	1	R\$ 24,99	R\$ 6,190	24,770%	R\$ 6,19	0,84%		1,566%
Filtro CA 9590	R\$ 25,00	R\$ 16,91		R\$ 2,00	2	R\$ 50,00	R\$ 6,090	24,360%	R\$ 12,18	1,65%		3,134%
Filtro DNK 2704	R\$ 39,90	R\$ 16,00		R\$ 2,00	1	R\$ 39,90	R\$ 21,900	54,887%	R\$ 21,90	2,97%		2,501%
Filtro HLP 2605	R\$ 19,90	R\$ 9,38		R\$ 2,00	1	R\$ 19,90	R\$ 8,520	42,814%	R\$ 8,52	1,16%		1,247%
Filtro HP 1012	R\$ 56,00	R\$ 28,00		R\$ 2,00	1	R\$ 56,00	R\$ 26,000	46,429%	R\$ 26,00	3,53%		3,510%
Filtro LB 657	R\$ 56,00	R\$ 24,80		R\$ 2,00	1	R\$ 56,00	R\$ 29,200	52,143%	R\$ 29,20	3,96%		3,510%
Filtro LMB 2 MAX	R\$ 21,90	R\$ 9,23		R\$ 2,00	11	R\$ 240,90	R\$ 10,670	48,721%	R\$ 117,37	15,93%		15,099%
Filtro PH 4558	R\$ 27,99	R\$ 13,39		R\$ 2,00	1	R\$ 27,99	R\$ 12,600	45,016%	R\$ 12,60	1,71%		1,754%
Filtro PH 5803	R\$ 27,90	R\$ 12,99		R\$ 2,00	1	R\$ 27,90	R\$ 12,910	46,272%	R\$ 12,91	1,75%		1,749%
Filtro DNK FB 6001	R\$ 17,90	R\$ 7,00		R\$ 2,00	1	R\$ 17,90	R\$ 8,900	49,721%	R\$ 8,90	1,21%		1,122%
Filtro FDB 1410	R\$ 68,00	R\$ 32,00		R\$ 2,00	1	R\$ 68,00	R\$ 34,000	50,000%	R\$ 34,00	4,61%		4,262%
Filtro VOX MAX LBM	R\$ 21,90	R\$ 9,41		R\$ 2,00	1	R\$ 21,90	R\$ 10,490	47,900%	R\$ 10,49	1,42%		1,373%
Filtro PH	R\$ 57,80	R\$ 13,68		R\$ 2,00	1	R\$ 57,80	R\$ 42,120	72,872%	R\$ 42,12	5,71%		3,623%
Filtro LB 2004	R\$ 44,00	R\$ 20,00		R\$ 2,00	1	R\$ 44,00	R\$ 22,000	50,000%	R\$ 22,00	2,99%		2,758%
Filtro LBM 5 MAX	R\$ 21,90	R\$ 9,45		R\$ 2,00	5	R\$ 109,50	R\$ 10,450	47,717%	R\$ 52,25	7,09%		6,863%
Filtro LMBM MAX 3/4	R\$ 21,90	R\$ 9,50		R\$ 2,00	3	R\$ 65,70	R\$ 10,400	47,489%	R\$ 31,20	4,23%		4,118%
Filtro LBM MAX 18	R\$ 21,90	R\$ 9,38		R\$ 2,00	12	R\$ 262,80	R\$ 10,520	48,037%	R\$ 126,24	17,13%		16,472%
Filtro PH 4722	R\$ 24,90	R\$ 12,05		R\$ 2,00	4	R\$ 99,60	R\$ 10,850	43,574%	R\$ 43,40	5,89%		6,243%
Filtro PH 4967A	R\$ 44,99	R\$ 21,00		R\$ 2,00	1	R\$ 44,99	R\$ 21,990	48,878%	R\$ 21,99	2,98%		2,820%
Filtro PH 6607	R\$ 47,80	R\$ 23,77		R\$ 2,00	1	R\$ 47,80	R\$ 22,030	46,088%	R\$ 22,03	2,99%		2,996%
Filtro G 5995	R\$ 26,00	R\$ 8,19		R\$ 2,00	1	R\$ 26,00	R\$ 15,810	60,808%	R\$ 15,81	2,15%		1,630%
Filtro PH3593A	R\$ 27,90	R\$ 13,55		R\$ 2,00	1	R\$ 27,90	R\$ 12,350	44,265%	R\$ 12,35	1,68%		1,749%
Filtro PH4701	R\$ 26,99	R\$ 10,78		R\$ 2,00	2	R\$ 53,98	R\$ 14,210	52,649%	R\$ 28,42	3,86%		3,383%
Filtro PH5713	R\$ 26,99	R\$ 12,76		R\$ 2,00	2	R\$ 53,98	R\$ 12,230	45,313%	R\$ 24,46	3,32%		3,383%
Totais do Grupo					59	R\$ 1.595,42		46%	R\$ 737,01	100%		100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O grupo dos filtros apresenta a segunda maior margem de contribuição média do negócio e venda superior ao grupo das palhetas que possui a margem superior.

Observa-se nas tabelas apresentadas, que o grupo de óleos lubrificantes, é o grupo com maior faturamento no negócio e o grupo das palhetas, o que possui a maior margem de contribuição.

Também identificou-se alguns produtos com margem de contribuição negativa, o que, segundo informações levantadas, acontece em função de serem produtos com baixa rotatividade, não despertando a atenção para o erro de cálculo do preço de venda.

4.3.3 Margem de Contribuição da Loja de Conveniência

A loja de conveniência, não trabalha com pagamento de comissão, portanto, foram considerados para a apuração da margem de contribuição, preço de custo e venda e impostos nos produtos que possuem incidência.

Na sequencia, serão apresentadas as margens de contribuição total, por item e por grupo dos produtos vendidos na loja de conveniência.

Quadro 4 - Margem de Contribuição da Loja de Conveniência

VENDAS MÊS (ABRIL 2013) (R\$)	R\$ 31.453,88
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (R\$)	R\$ 6.812,51
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (%)	21,66%

Fonte: Elaborado pela autora conforme pesquisa

Serão apresentadas as tabelas de margem de contribuição dos produtos vendidos na loja de conveniência, por grupo.

Figura 9 - Margem de Contribuição do Grupo Conveniência

Grupo: Conveniência											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Cola Super Bonder	R\$ 4,70	R\$ 2,80	R\$ 0,43		4	R\$ 18,80	R\$ 1,465	31,176%	R\$ 5,86	5,50%	5,433%
Isqueiro Bic Maxi	R\$ 3,50	R\$ 2,42	R\$ 0,32		16	R\$ 56,00	R\$ 0,756	21,607%	R\$ 12,10	11,35%	16,184%
Isqueiro Bic Mini	R\$ 2,50	R\$ 1,69	R\$ 0,23		27	R\$ 67,50	R\$ 0,579	23,150%	R\$ 15,63	14,66%	19,507%
Isqueiro Cricket Mini	R\$ 2,50	R\$ 1,40	R\$ 0,23		50	R\$ 125,00	R\$ 0,869	34,750%	R\$ 43,44	40,74%	36,124%
Isqueiro Lite Classic	R\$ 3,50	R\$ 1,53	R\$ 0,32		11	R\$ 38,50	R\$ 1,646	47,036%	R\$ 18,11	16,99%	11,126%
Pilha Rayovac AAA4	R\$ 4,29	R\$ 2,75	R\$ 0,40		1	R\$ 4,29	R\$ 1,143	26,647%	R\$ 1,14	1,07%	1,240%
Pilha Rayovac AA4	R\$ 3,49	R\$ 2,29	R\$ 0,32		4	R\$ 13,96	R\$ 0,877	25,134%	R\$ 3,51	3,29%	4,034%
Pilha Rayovac Alcalina	R\$ 6,49	R\$ 3,56	R\$ 0,60		1	R\$ 6,49	R\$ 2,330	35,896%	R\$ 2,33	2,19%	1,876%
Pilha Rayovac V23G	R\$ 8,99	R\$ 3,87	R\$ 0,83		1	R\$ 8,99	R\$ 4,288	47,702%	R\$ 4,29	4,02%	2,598%
Vela Prata c/8 unds	R\$ 6,50	R\$ 5,69	R\$ 0,60		1	R\$ 6,50	R\$ 0,209	3,212%	R\$ 0,21	0,20%	1,878%
Totais do Grupo					116	346,03		31%	R\$ 106,61	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme pesquisa

O grupo conveniência apresenta uma margem de contribuição média de 31%.

Figura 10 - Margem de contribuição do Grupo Higiene

Grupo: Higiene											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Sabonete Palmolive	R\$ 1,49	R\$ 0,71			2	R\$ 2,98	R\$ 0,780	52,349%	R\$ 1,56	7,82%	4,946%
Absorvente Intimus	R\$ 2,68	R\$ 1,82			2	R\$ 5,36	R\$ 0,860	32,090%	R\$ 1,72	8,62%	8,896%
Acetona Zulu 100ml	R\$ 2,49	R\$ 1,84	R\$ 0,23		1	R\$ 2,49	R\$ 0,420	16,854%	R\$ 0,42	2,10%	4,133%
Alcool Cooperacol tradic	R\$ 3,99	R\$ 3,00	R\$ 0,37		1	R\$ 3,99	R\$ 0,621	15,562%	R\$ 0,62	3,11%	6,622%
Creme Dental Colgate	R\$ 1,75	R\$ 0,89			1	R\$ 1,75	R\$ 0,860	49,143%	R\$ 0,86	4,31%	2,905%
Preservativo Blowtex	R\$ 2,69	R\$ 1,19	R\$ 0,25		2	R\$ 5,38	R\$ 1,251	46,512%	R\$ 2,50	12,54%	8,929%
Preservativo Blowtex	R\$ 2,69	R\$ 1,88	R\$ 0,25		3	R\$ 8,07	R\$ 0,561	20,862%	R\$ 1,68	8,43%	13,394%
Preservativo Blowtex	R\$ 2,69	R\$ 1,29	R\$ 0,25		4	R\$ 10,76	R\$ 1,151	42,795%	R\$ 4,60	23,07%	17,859%
Preservativo Blowtex	R\$ 2,69	R\$ 1,38	R\$ 0,25		1	R\$ 2,69	R\$ 1,061	39,449%	R\$ 1,06	5,32%	4,465%
Amaciante Mon Bijou	R\$ 2,99	R\$ 1,75	R\$ 0,28		2	R\$ 5,98	R\$ 0,963	32,222%	R\$ 1,93	9,65%	9,925%
Prestobarba Gillette	R\$ 2,70	R\$ 1,70	R\$ 0,25		4	R\$ 10,80	R\$ 0,750	27,787%	R\$ 3,00	15,03%	17,925%
Totais do Grupo					23	R\$ 60,25		33%	R\$ 19,96	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme pesquisa

A margem média de contribuição deste grupo é 33%, muito próxima a do grupo anterior.

Figura 11 - Margem de Contribuição do Grupo Mercadoria

Grupo: Mercadoria											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Leite Integral Italc	R\$ 2,49	R\$ 1,93			1	R\$ 2,49	R\$ 0,560	22,490%	R\$ 0,56	0,49%	0,431%
Erva Mate Barão 500g	R\$ 4,85	R\$ 3,75	R\$ 0,45		1	R\$ 4,85	R\$ 0,076	3,815%	R\$ 0,30	0,27%	0,839%
Pipoca Doce Bilu	R\$ 0,75	R\$ 0,28	R\$ 0,07		1	R\$ 0,75	R\$ 0,651	13,430%	R\$ 0,65	0,57%	0,130%
Snacks Cebolitos	R\$ 1,99	R\$ 1,73	R\$ 0,18		4	R\$ 7,96	R\$ 0,401	53,417%	R\$ 0,40	0,35%	1,376%
Snacks Baconzitos	R\$ 4,49	R\$ 3,26	R\$ 0,42		1	R\$ 4,49	R\$ 0,076	3,815%	R\$ 0,30	0,27%	0,776%
Snacks Baconzitos	R\$ 1,99	R\$ 1,75	R\$ 0,18		10	R\$ 19,90	R\$ 0,056	2,810%	R\$ 0,56	0,49%	3,441%
Snacks Cheetos Lua	R\$ 1,79	R\$ 1,08	R\$ 0,17		4	R\$ 7,16	R\$ 0,544	30,415%	R\$ 2,18	1,91%	1,238%
Snacks Cheetos Onda	R\$ 1,79	R\$ 1,08	R\$ 0,17		3	R\$ 5,37	R\$ 0,544	30,415%	R\$ 1,63	1,44%	0,929%
Snacks De Montão	R\$ 3,79	R\$ 2,35	R\$ 0,35		7	R\$ 26,53	R\$ 1,089	28,745%	R\$ 7,63	6,70%	4,587%
Snacks Doritos Queijo	R\$ 4,49	R\$ 2,94	R\$ 0,42		10	R\$ 44,90	R\$ 1,135	25,271%	R\$ 11,35	9,97%	7,764%
Snacks Doritos Queijo	R\$ 5,79	R\$ 4,55	R\$ 0,54		6	R\$ 34,74	R\$ 0,704	12,166%	R\$ 4,23	3,72%	6,007%
Snacks Doritos Queijo	R\$ 2,99	R\$ 1,87	R\$ 0,28		7	R\$ 20,93	R\$ 0,843	28,208%	R\$ 5,90	5,19%	3,619%
Snacks Fandangos	R\$ 4,49	R\$ 3,22	R\$ 0,42		7	R\$ 31,43	R\$ 0,855	19,035%	R\$ 5,98	5,26%	5,435%
Snacks Fandangos Presunto	R\$ 1,79	R\$ 1,30	R\$ 0,17		6	R\$ 10,74	R\$ 0,324	18,124%	R\$ 1,95	1,71%	1,857%
Snacks Pindo d'ouro	R\$ 1,99	R\$ 1,54	R\$ 0,18		9	R\$ 17,91	R\$ 0,266	13,363%	R\$ 2,39	2,10%	3,097%
Snacks Pringles	R\$ 7,99	R\$ 6,30	R\$ 0,74		1	R\$ 7,99	R\$ 0,951	11,901%	R\$ 0,95	0,84%	1,382%
Snacks Ruffles 100g	R\$ 3,99	R\$ 3,03	R\$ 0,37		8	R\$ 31,92	R\$ 0,591	14,810%	R\$ 4,73	4,16%	5,519%
Snacks Ruffles 175g	R\$ 5,99	R\$ 4,85	R\$ 0,55		7	R\$ 41,93	R\$ 0,586	9,782%	R\$ 4,10	3,61%	7,250%
Snacks Ruffles Original	R\$ 2,49	R\$ 2,18	R\$ 0,23		12	R\$ 29,88	R\$ 0,080	3,200%	R\$ 0,96	0,84%	5,167%
Snacks Cebolitos	R\$ 4,49	R\$ 3,22	R\$ 0,42		2	R\$ 8,98	R\$ 0,855	19,035%	R\$ 1,71	1,50%	1,553%
Snacks Cheetos Assado	R\$ 4,49	R\$ 3,22	R\$ 0,42		7	R\$ 31,43	R\$ 0,855	19,035%	R\$ 5,98	5,26%	5,435%
Snacks Cheetos Onda	R\$ 4,49	R\$ 3,22	R\$ 0,42		5	R\$ 22,45	R\$ 0,855	19,035%	R\$ 4,27	3,76%	3,882%
Snacks Fandangos Queijo	R\$ 4,49	R\$ 3,22	R\$ 0,42		2	R\$ 8,98	R\$ 0,855	19,035%	R\$ 1,71	1,50%	1,553%
Snacks Fandangos	R\$ 1,79	R\$ 1,30	R\$ 0,17		8	R\$ 14,32	R\$ 0,324	18,124%	R\$ 2,60	2,28%	2,476%
Batata Palha Della	R\$ 3,50	R\$ 2,46	R\$ 0,32		1	R\$ 3,50	R\$ 0,716	20,464%	R\$ 0,72	0,63%	0,605%
Bolo Bauducco cenoura	R\$ 5,90	R\$ 5,03	R\$ 0,55		1	R\$ 5,90	R\$ 0,324	5,496%	R\$ 0,32	0,29%	1,020%
Bolo Gotas de chocolate	R\$ 5,90	R\$ 5,19	R\$ 0,55		1	R\$ 5,90	R\$ 0,164	2,784%	R\$ 0,16	0,14%	1,020%
Carvão 4 Kgs	R\$ 7,50	R\$ 3,99	R\$ 0,69		3	R\$ 22,50	R\$ 2,816	37,550%	R\$ 8,45	7,43%	3,891%
Creme de Leite Italc	R\$ 1,99	R\$ 1,37	R\$ 0,18		1	R\$ 1,99	R\$ 0,436	21,906%	R\$ 0,44	0,38%	0,344%
Erva Mate Composto	R\$ 4,50	R\$ 3,50	R\$ 0,42		1	R\$ 4,50	R\$ 0,584	12,972%	R\$ 0,58	0,51%	0,778%
Macarrão instantaneo	R\$ 2,99	R\$ 1,80			1	R\$ 2,99	R\$ 1,190	39,799%	R\$ 1,19	1,05%	0,517%
Macarrão instantaneo	R\$ 2,99	R\$ 1,80			1	R\$ 2,99	R\$ 1,190	39,799%	R\$ 1,19	1,05%	0,517%
Maionese Oderich sachet	R\$ 1,75	R\$ 0,87	R\$ 0,16		1	R\$ 1,75	R\$ 0,718	41,036%	R\$ 0,72	0,63%	0,303%
Óleo de Soja Soya	R\$ 3,99	R\$ 2,86	R\$ 0,37		1	R\$ 3,99	R\$ 0,761	19,071%	R\$ 0,76	0,67%	0,690%
Pipoca Yoki Natural	R\$ 1,99	R\$ 1,27	R\$ 0,18		1	R\$ 1,99	R\$ 0,536	26,931%	R\$ 0,54	0,47%	0,344%
Pipoca Yoki Natural	R\$ 1,99	R\$ 1,36	R\$ 0,18		1	R\$ 1,99	R\$ 0,446	22,408%	R\$ 0,45	0,39%	0,344%
Pipoca Yoki Queijo	R\$ 1,99	R\$ 1,46	R\$ 0,18		1	R\$ 1,99	R\$ 0,346	17,383%	R\$ 0,35	0,30%	0,344%
Pipoca Yoki T Chef	R\$ 1,99	R\$ 1,46	R\$ 0,18		4	R\$ 7,96	R\$ 0,346	17,383%	R\$ 1,38	1,22%	1,376%
Pringles Creme	R\$ 3,79	R\$ 2,19	R\$ 0,35		2	R\$ 7,58	R\$ 1,249	32,966%	R\$ 2,50	2,20%	1,311%
Pringles ORIGINAL	R\$ 3,79	R\$ 2,20	R\$ 0,35		5	R\$ 18,95	R\$ 1,239	32,703%	R\$ 6,20	5,45%	3,277%
Pringles Queijo	R\$ 8,99	R\$ 5,21	R\$ 0,83		3	R\$ 26,97	R\$ 2,948	32,797%	R\$ 8,85	7,78%	4,663%
Pringles Queijo	R\$ 3,79	R\$ 2,16	R\$ 0,35		2	R\$ 7,58	R\$ 1,279	33,758%	R\$ 2,56	2,25%	1,311%
Refresco Tang Laranja	R\$ 1,50	R\$ 0,67	R\$ 0,14		1	R\$ 1,50	R\$ 0,691	46,083%	R\$ 0,69	0,61%	0,259%
Café Nescafé Tradição	R\$ 3,89	R\$ 2,18	R\$ 0,36		2	R\$ 7,78	R\$ 1,350	34,709%	R\$ 2,70	2,37%	1,345%
Totais do Grupo					163	R\$ 578,33		20%	R\$ 113,76	100%	100%

Fonte: Elaborada pela autora conforme dados da pesquisa

O grupo mercearia apresenta uma margem de contribuição média de 20%.

Figura 12 - Margem de Contribuição do Grupo Lanches

Grupo: Lanches											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Salgados Leve Sabor	R\$ 3,00	R\$ 1,85	R\$ 0,27		13	R\$ 39,00	R\$ 0,876	29,183%	R\$ 11,38	2,11%	2,380%
Salgados Oficina da Delícia	R\$ 3,00	R\$ 1,85	R\$ 0,27		281	R\$ 843,00	R\$ 0,876	29,183%	R\$ 246,02	45,70%	51,449%
Risoles	R\$ 3,50	R\$ 1,50	R\$ 0,32		82	R\$ 287,00	R\$ 1,680	47,993%	R\$ 137,74	25,59%	17,516%
Cueca Virada	R\$ 1,50	R\$ 0,95	R\$ 0,14		113	R\$ 169,50	R\$ 0,413	27,517%	R\$ 46,64	8,66%	10,345%
Pão de Queijo	R\$ 1,50	R\$ 0,88	R\$ 0,14		200	R\$ 300,00	R\$ 0,483	32,183%	R\$ 96,55	17,94%	18,309%
Totais do Grupo					689	R\$ 1.638,50		33%	R\$ 538,33	100%	100%

Fonte: Elaborada pela autora conforme dados da pesquisa

A margem de contribuição do grupo lanches tem uma média de 33%. Não foram consideradas para cálculo as sobras diárias de lanches, pois são bastante variáveis, podendo ou não existir. As sobras são decorrentes da falta de venda do produto, que não podem ser estocados para venda no dia seguinte. Classifica-se como perdas, pois segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (1999, p.17) “perdas são gastos anormais ou involuntários que não geram um novo bem ou serviço e tampouco receitas e são apropriados diretamente no resultado do período em que ocorrem”.

Figura 13 - Margem de Contribuição do Grupo Biscoitos

Grupo: Biscoitos											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Bella Vitta ao leite	R\$ 3,49	R\$ 2,30	R\$ 0,32		2	R\$ 6,98	R\$ 0,867	24,847%	R\$ 1,73	2,00%	2,026%
Biscoito Hersheys Mais	R\$ 3,99	R\$ 2,60	R\$ 0,37		8	R\$ 31,92	R\$ 1,622	37,727%	R\$ 1,62	1,87%	9,266%
Biscoito Bauducco	R\$ 2,75	R\$ 1,88	R\$ 0,25		3	R\$ 8,25	R\$ 1,021	25,587%	R\$ 8,17	9,42%	2,395%
Biscoito Club Social	R\$ 4,30	R\$ 2,28	R\$ 0,40		1	R\$ 4,30	R\$ 0,616	22,386%	R\$ 1,85	2,13%	1,248%
Biscoito Club Social	R\$ 4,30	R\$ 2,46	R\$ 0,40		6	R\$ 25,80	R\$ 1,622	37,727%	R\$ 1,62	1,87%	7,489%
Biscoito Club Social	R\$ 4,30	R\$ 2,59	R\$ 0,40		4	R\$ 17,20	R\$ 1,312	30,517%	R\$ 5,25	6,06%	4,993%
Biscoito Levíssimo	R\$ 2,75	R\$ 1,70	R\$ 0,25		1	R\$ 2,75	R\$ 0,796	28,932%	R\$ 0,80	0,92%	0,798%
Biscoito Nestlé Classic	R\$ 2,25	R\$ 1,49	R\$ 0,21		1	R\$ 2,25	R\$ 0,552	24,528%	R\$ 0,55	0,64%	0,653%
Biscoito Recheado	R\$ 2,49	R\$ 1,61	R\$ 0,23		15	R\$ 37,35	R\$ 0,650	26,091%	R\$ 9,75	11,24%	10,842%
Biscoito Trakinas	R\$ 2,59	R\$ 1,61	R\$ 0,24		9	R\$ 23,31	R\$ 0,740	28,588%	R\$ 6,66	7,69%	6,766%
Biscoito Trakinas	R\$ 2,59	R\$ 1,66	R\$ 0,24		15	R\$ 38,85	R\$ 0,690	26,657%	R\$ 10,36	11,95%	11,277%
Biscoito Waffer Galak	R\$ 2,69	R\$ 1,62	R\$ 0,25		2	R\$ 5,38	R\$ 0,821	30,527%	R\$ 1,64	1,89%	1,562%
Biscoito Waffer Negresco	R\$ 2,69	R\$ 1,46	R\$ 0,25		4	R\$ 10,76	R\$ 0,981	36,475%	R\$ 3,92	4,53%	3,123%
Biscoito Bono Recheado	R\$ 2,49	R\$ 1,59	R\$ 0,23		7	R\$ 17,43	R\$ 0,670	26,895%	R\$ 4,69	5,41%	5,060%
Clube Social Recheado	R\$ 4,30	R\$ 2,59	R\$ 0,40		2	R\$ 8,60	R\$ 1,312	30,517%	R\$ 2,62	3,03%	2,496%
Biscoito Passatempo BI	R\$ 2,99	R\$ 1,58	R\$ 0,28		7	R\$ 20,93	R\$ 1,133	37,907%	R\$ 7,93	9,15%	6,075%
Biscoito Passatempo	R\$ 2,99	R\$ 1,57	R\$ 0,28		3	R\$ 8,97	R\$ 1,143	38,242%	R\$ 3,43	3,96%	2,604%
Recheadinho Bauducco	R\$ 1,99	R\$ 2,08	R\$ 0,18		3	R\$ 5,97	-R\$ 0,274	-13,773%	-R\$ 0,82	-0,95%	1,733%
Waffer Bauducco Morango	R\$ 2,79	R\$ 1,26	R\$ 0,26		3	R\$ 8,37	R\$ 1,272	45,589%	R\$ 3,82	4,40%	2,430%
Waffer Prestigio	R\$ 2,69	R\$ 1,66	R\$ 0,25		4	R\$ 10,76	R\$ 0,781	29,040%	R\$ 3,12	3,61%	3,123%
Biscoito Bauducco	R\$ 2,59	R\$ 2,11	R\$ 0,24		1	R\$ 2,59	R\$ 0,240	9,283%	R\$ 0,24	0,28%	0,752%
Recheadinho Bauducco	R\$ 2,29	R\$ 2,14	R\$ 0,21		4	R\$ 9,16	-R\$ 0,062	-2,700%	-R\$ 0,25	-0,29%	2,659%
Waffer Bauducco Max	R\$ 2,20	R\$ 1,26	R\$ 0,20		5	R\$ 11,00	R\$ 0,737	33,477%	R\$ 3,68	4,25%	3,193%
Torrada Bauducco	R\$ 2,79	R\$ 2,48	R\$ 0,26		1	R\$ 2,79	R\$ 0,052	1,861%	R\$ 0,05	0,06%	0,810%
Torrada Bauducco Ligth	R\$ 2,79	R\$ 2,54	R\$ 0,26		1	R\$ 2,79	-R\$ 0,008	-0,289%	-R\$ 0,01	-0,01%	0,810%
Biscoito Agua e Gergelim	R\$ 3,49	R\$ 2,48	R\$ 0,32		5	R\$ 17,45	R\$ 0,687	19,690%	R\$ 3,44	3,96%	5,065%
Biscoito Trakinas	R\$ 2,59	R\$ 1,55	R\$ 0,24		1	R\$ 2,59	R\$ 0,800	30,904%	R\$ 0,80	0,92%	0,752%
Totais do Grupo					118	R\$ 344,50		25%	R\$ 86,67	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

No grupo dos biscoitos, encontrou-se o produto Recheadinho Bauducco com margem de contribuição negativa. Pela verificação feita, o preço de venda estava incorreto, devido a um equívoco no momento do cálculo, pois se dividiu o valor de custo da mercadoria, por uma quantidade maior do que efetivamente foi recebido do fornecedor.

Figura 14 - Margem de Contribuição do Grupo Cafeteria

Grupo: Cafeteria											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Café Sabores	R\$ 2,50	R\$ 1,53			297	R\$ 742,50	R\$ 0,970	38,800%	R\$ 288,09	78,67%	88,869%
Café Espresso	R\$ 1,00	R\$ 0,16			93	R\$ 93,00	R\$ 0,840	84,000%	R\$ 78,12	21,33%	11,131%
Totais do Grupo					390	R\$ 835,50		44%	R\$ 366,21	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O produto café sabores, deste grupo, agrupa os cafés de máquina de sabores variados, sendo o preço de custo calculado realizando uma média entre eles, pois um mesmo sabor pode ser utilizado para mistura em mais de um café.

Figura 15 - Margem de Contribuição do Grupo Congelados

Grupo: Congelados											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Picolé La Frutta Sorvete	R\$ 2,00	R\$ 1,54	R\$ 0,19		30	R\$ 60,00	R\$ 0,275	13,750%	R\$ 8,25	3,66%	4,746%
La Frutta SVT Picolé	R\$ 2,00	R\$ 1,54	R\$ 0,19		34	R\$ 68,00	R\$ 0,201	13,417%	R\$ 4,83	2,14%	5,379%
Mega Sorvete Amendoas	R\$ 5,50	R\$ 4,25	R\$ 0,51		9	R\$ 49,50	R\$ 0,275	13,750%	R\$ 9,35	4,14%	3,916%
Picolé Baton	R\$ 1,50	R\$ 1,16	R\$ 0,14		24	R\$ 36,00	R\$ 0,741	13,477%	R\$ 6,67	2,96%	2,848%
Picolé Chokito	R\$ 4,50	R\$ 3,48	R\$ 0,42		12	R\$ 54,00	R\$ 0,201	13,417%	R\$ 4,83	2,14%	4,271%
Picolé Classic Choc	R\$ 2,50	R\$ 1,93	R\$ 0,23		19	R\$ 47,50	R\$ 0,339	13,550%	R\$ 6,44	2,85%	3,757%
Picolé Classic Choc	R\$ 5,50	R\$ 4,25	R\$ 0,51		20	R\$ 110,00	R\$ 0,741	13,477%	R\$ 14,83	6,57%	8,701%
Picolé Galak	R\$ 3,50	R\$ 2,70	R\$ 0,32		16	R\$ 56,00	R\$ 0,476	13,607%	R\$ 7,62	3,38%	4,430%
Picolé La Frutta Limão	R\$ 2,00	R\$ 1,54	R\$ 0,19		18	R\$ 36,00	R\$ 0,275	13,750%	R\$ 4,95	2,19%	2,848%
Picolé La Frutta C	R\$ 2,50	R\$ 1,93	R\$ 0,23		35	R\$ 87,50	R\$ 0,339	13,550%	R\$ 11,86	5,25%	6,921%
Picolé La Frutta Goiaba	R\$ 2,00	R\$ 1,54	R\$ 0,19		25	R\$ 50,00	R\$ 0,275	13,750%	R\$ 6,88	3,05%	3,955%
Picolé La Frutta Uva	R\$ 2,00	R\$ 1,54	R\$ 0,19		4	R\$ 8,00	R\$ 0,275	13,750%	R\$ 1,10	0,49%	0,633%
Picolé Mega Trufa	R\$ 5,50	R\$ 4,25	R\$ 0,51		20	R\$ 110,00	R\$ 0,741	13,477%	R\$ 14,83	6,57%	8,701%
Picolé Molico	R\$ 5,00	R\$ 3,42	R\$ 0,46		3	R\$ 15,00	R\$ 1,118	22,350%	R\$ 3,35	1,49%	1,187%
Picolé Prestigio	R\$ 4,50	R\$ 3,48	R\$ 0,42		11	R\$ 49,50	R\$ 0,604	13,417%	R\$ 6,64	2,94%	3,916%
Picolé Sem Parar	R\$ 3,50	R\$ 3,09	R\$ 0,32		6	R\$ 21,00	R\$ 0,086	2,464%	R\$ 0,52	0,23%	1,661%
Picolé Serenata de Amor	R\$ 5,00	R\$ 3,86	R\$ 0,46		9	R\$ 45,00	R\$ 0,678	13,550%	R\$ 6,10	2,70%	3,560%
Sorvete Chambinho	R\$ 2,00	R\$ 1,54	R\$ 0,19		24	R\$ 48,00	R\$ 0,275	13,750%	R\$ 6,60	2,93%	3,797%
Sorvete Napolitano	R\$ 15,40	R\$ 12,57	R\$ 1,42		2	R\$ 30,80	R\$ 1,406	9,127%	R\$ 2,81	1,25%	2,436%
Talento Sorvete A Velã	R\$ 3,75	R\$ 2,48	R\$ 0,35		7	R\$ 26,25	R\$ 0,923	24,617%	R\$ 6,46	2,86%	2,076%
Extreme Sorvete Amendoas	R\$ 5,00	R\$ 3,42	R\$ 0,46		1	R\$ 5,00	R\$ 1,118	22,350%	R\$ 1,12	0,50%	0,396%
Picolé Moça Doce de Leite	R\$ 3,00	R\$ 2,11	R\$ 0,28		6	R\$ 18,00	R\$ 0,613	20,417%	R\$ 3,68	1,63%	1,424%
Picolé Pega Pop	R\$ 2,75	R\$ 2,05	R\$ 0,25		5	R\$ 13,75	R\$ 0,446	16,205%	R\$ 2,23	0,99%	1,088%
Sorvete Flocos 2 litros	R\$ 15,40	R\$ 12,79	R\$ 1,42		1	R\$ 15,40	R\$ 1,186	7,698%	R\$ 1,19	0,53%	1,218%
Gelo 3Kgs	R\$ 6,00	R\$ 2,60	R\$ 0,56		27	R\$ 162,00	R\$ 2,845	47,417%	R\$ 76,82	34,04%	12,814%
Picolé Moça Festa	R\$ 3,50	R\$ 2,70	R\$ 0,32		12	R\$ 42,00	R\$ 0,476	13,607%	R\$ 5,72	2,53%	3,322%
Totais do Grupo					380	R\$ 1.264,20		18%	R\$ 225,64	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O destaque deste grupo é o gelo 3kgs que possui margem de contribuição de 47,41%, sendo os demais produtos (picolés e sorvetes), os quais não é possível operar com as margens desejadas, pois os mesmos tem os preços de venda sugeridos pelo fornecedor.

Figura 16 - Margem de Contribuição do Grupo Tabacaria

Grupo: Tabacaria											
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Papel para cigarro	R\$ 3,50	R\$ 1,76			12	R\$ 42,00	R\$ 1,740	49,714%	R\$ 20,88	1,26%	0,240%
Papel Smoking de Luxo	R\$ 3,75	R\$ 2,28			35	R\$ 131,25	R\$ 1,790	22,375%	R\$ 1,79	0,11%	0,749%
Papel para Fumo Papelito	R\$ 2,49	R\$ 1,36			14	R\$ 34,86	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 12,72	0,76%	0,199%
Cigarilha Aromatizada	R\$ 2,99	R\$ 2,08			1	R\$ 2,99	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 11,22	0,67%	0,017%
Cigarilha Talvez	R\$ 0,60	R\$ 0,44			1	R\$ 0,60	R\$ 0,460	8,364%	R\$ 57,04	3,43%	0,003%
Cigarro Charm	R\$ 8,00	R\$ 6,21			1	R\$ 8,00	R\$ 0,910	30,435%	R\$ 0,91	0,05%	0,046%
Cigarro Dunhil SW	R\$ 6,25	R\$ 5,72			24	R\$ 150,00	R\$ 1,790	22,375%	R\$ 1,79	0,11%	0,856%
Cigarro Free Azul BOX	R\$ 6,00	R\$ 5,49			22	R\$ 132,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 11,22	0,67%	0,754%
Cigarro Free Blue Maço	R\$ 5,50	R\$ 5,04			124	R\$ 682,00	R\$ 0,460	8,364%	R\$ 57,04	3,43%	3,893%
Cigarro Free Click	R\$ 6,00	R\$ 5,04			2	R\$ 12,00	R\$ 0,960	16,000%	R\$ 1,92	0,12%	0,069%
Cigarro Free Red Box	R\$ 6,00	R\$ 5,49			48	R\$ 288,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 24,48	1,47%	1,644%
Cigarro Free Silver BOX	R\$ 6,00	R\$ 5,49			18	R\$ 108,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 9,18	0,55%	0,617%
Cigarro Hollywood	R\$ 5,25	R\$ 4,81			39	R\$ 204,75	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 17,16	1,03%	1,169%
Cigarro LM Azul AC	R\$ 5,25	R\$ 4,81			49	R\$ 257,25	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 21,56	1,30%	1,469%
Cigarro LM Blue Box	R\$ 5,25	R\$ 4,81			150	R\$ 787,50	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 66,00	3,97%	4,496%
Cigarro Marlboro Box	R\$ 5,75	R\$ 5,26			18	R\$ 103,50	R\$ 0,490	8,522%	R\$ 8,82	0,53%	0,591%
Cigarro Plaza	R\$ 5,10	R\$ 4,67			27	R\$ 137,70	R\$ 0,430	8,431%	R\$ 11,61	0,70%	0,786%
Cigarro Vougue Lilas	R\$ 7,50	R\$ 6,87			19	R\$ 142,50	R\$ 0,630	8,400%	R\$ 11,97	0,72%	0,813%
Cigarro Dunhill Nanocut SW	R\$ 5,50	R\$ 5,72			2	R\$ 11,00	R\$ 0,220	-4,000%	R\$ 0,44	-0,03%	0,063%
Cigarro Dallas Blue	R\$ 5,00	R\$ 4,58			42	R\$ 210,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 17,64	1,06%	1,199%
Cigarro Dallas Extreme	R\$ 5,00	R\$ 4,58			2	R\$ 10,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 0,84	0,05%	0,057%
Cigarro Dallas Vermelho	R\$ 5,00	R\$ 4,58			8	R\$ 40,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 3,36	0,20%	0,228%
Cigarro Derby Autentic	R\$ 5,00	R\$ 4,58			83	R\$ 415,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 34,86	2,10%	2,369%
Cigarro Derby Brilhante	R\$ 5,00	R\$ 4,58			30	R\$ 150,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 12,60	0,76%	0,856%
Cigarro Djarum Black	R\$ 6,25	R\$ 5,72			11	R\$ 68,75	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 5,83	0,35%	0,392%
Cigarro Dunhill Carlton	R\$ 6,25	R\$ 5,72			10	R\$ 62,50	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 5,30	0,32%	0,357%
Cigarro Dunhill (78927773)	R\$ 6,25	R\$ 5,72			480	R\$ 3.000,00	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 254,40	15,30%	17,126%
Cigarro Dunhill (78927780)	R\$ 6,25	R\$ 5,72			60	R\$ 375,00	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 31,80	1,91%	2,141%
Cigarro Free Click	R\$ 6,00	R\$ 5,49			68	R\$ 408,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 34,68	2,09%	2,329%
Cigarro Free Red Special	R\$ 5,50	R\$ 5,04			188	R\$ 1.034,00	R\$ 0,460	8,364%	R\$ 86,48	5,20%	5,903%
Cigarro Harmony	R\$ 5,50	R\$ 5,04			8	R\$ 44,00	R\$ 0,460	8,364%	R\$ 3,68	0,22%	0,251%
Cigarro Harmony Du	R\$ 5,50	R\$ 5,04			3	R\$ 16,50	R\$ 0,460	8,364%	R\$ 1,38	0,08%	0,094%
Cigarro Hilton Autentic	R\$ 5,00	R\$ 4,58			61	R\$ 305,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 25,62	1,54%	1,741%
Cigarro Hilton Men	R\$ 5,00	R\$ 4,58			19	R\$ 95,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 7,98	0,48%	0,542%
Cigarro Hilton Slims	R\$ 5,00	R\$ 4,58			102	R\$ 510,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 42,84	2,58%	2,911%
Cigarro Hollywood	R\$ 5,25	R\$ 4,81			71	R\$ 372,75	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 31,24	1,88%	2,128%
Cigarro Hollywood (78900349)	R\$ 5,25	R\$ 4,81			134	R\$ 703,50	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 58,96	3,55%	4,016%
Cigarro L&M Vide	R\$ 5,10	R\$ 4,67			6	R\$ 30,60	R\$ 0,430	8,431%	R\$ 2,58	0,16%	0,175%
Cigarro LA Cereja	R\$ 6,00	R\$ 5,04			3	R\$ 18,00	R\$ 0,960	16,000%	R\$ 2,88	0,17%	0,103%
Cigarro LA cereja	R\$ 6,00	R\$ 5,49			18	R\$ 108,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 9,18	0,55%	0,617%
Cigarro LA Kretek	R\$ 6,00	R\$ 5,49			13	R\$ 78,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 6,63	0,40%	0,445%
Cigarro LM Black	R\$ 5,25	R\$ 4,81			18	R\$ 94,50	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 7,92	0,48%	0,539%
Cigarro LM Blue FC	R\$ 5,25	R\$ 4,81			341	R\$ 1.790,25	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 150,04	9,02%	10,220%
Cigarro LM Kretek	R\$ 5,25	R\$ 4,81			17	R\$ 89,25	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 7,48	0,45%	0,509%
Cigarro LM MTL RSP	R\$ 5,25	R\$ 4,81			18	R\$ 94,50	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 7,92	0,48%	0,539%
Cigarro LM Silver	R\$ 5,25	R\$ 4,81			5	R\$ 26,25	R\$ 0,440	8,381%	R\$ 2,20	0,13%	0,150%
Cigarro Lucky Strike	R\$ 5,75	R\$ 5,26			28	R\$ 161,00	R\$ 0,490	8,522%	R\$ 13,72	0,83%	0,919%
Cigarro Lucky Strike Box	R\$ 6,00	R\$ 5,49			60	R\$ 360,00	R\$ 0,510	8,500%	R\$ 30,60	1,84%	2,055%
Cigarro Marlboro Box	R\$ 6,25	R\$ 5,72			42	R\$ 262,50	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 22,26	1,34%	1,499%
Cigarro Marlboro FT	R\$ 6,25	R\$ 5,72			63	R\$ 393,75	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 33,39	2,01%	2,248%
Cigarro Marlboro G	R\$ 5,75	R\$ 5,26			83	R\$ 477,25	R\$ 0,490	8,522%	R\$ 40,67	2,45%	2,724%
Cigarro Marlboro R	R\$ 6,25	R\$ 5,72			57	R\$ 356,25	R\$ 0,530	8,480%	R\$ 30,21	1,82%	2,034%
Cigarro Marlboro Red maço	R\$ 5,75	R\$ 5,26			100	R\$ 575,00	R\$ 0,490	8,522%	R\$ 49,00	2,95%	3,282%
Cigarro Luxor	R\$ 5,00	R\$ 4,58			17	R\$ 85,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 7,14	0,43%	0,485%
Cigarro Palace Slims	R\$ 5,00	R\$ 4,58			12	R\$ 60,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 5,04	0,30%	0,343%
Cigarro Parliament	R\$ 6,40	R\$ 5,86			11	R\$ 70,40	R\$ 0,540	8,438%	R\$ 5,94	0,36%	0,402%
Cigarro Ritz	R\$ 5,00	R\$ 4,58			53	R\$ 265,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 22,26	1,34%	1,513%
Cigarro Sampoema	R\$ 6,50	R\$ 5,95			5	R\$ 32,50	R\$ 0,550	8,462%	R\$ 2,75	0,17%	0,186%
Cigarro Shelton Curto	R\$ 5,00	R\$ 4,58			107	R\$ 535,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 44,94	2,70%	3,054%
Cigarro Shelton MI	R\$ 5,00	R\$ 4,58			11	R\$ 55,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 4,62	0,28%	0,314%
Cigarro Shelton SL	R\$ 5,00	R\$ 4,58			19	R\$ 95,00	R\$ 0,420	8,400%	R\$ 7,98	0,48%	0,542%
Cigarro Vougue Menta	R\$ 7,50	R\$ 6,87			11	R\$ 82,50	R\$ 0,630	8,400%	R\$ 6,93	0,42%	0,471%
Papel Para cigarro	R\$ 3,50	R\$ 1,76			76	R\$ 266,00	R\$ 1,740	49,714%	R\$ 132,24	7,95%	1,518%
Totais do Grupo					3180	R\$ 17.517,40		9%	R\$ 1.662,88	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

O grupo tabacaria possui a menor margem de contribuição, 9%, porém apesar dos produtos comercializados neste grupo, não oferecerem uma boa lucratividade, são produtos indispensáveis para uma loja de conveniência.

As bebidas alcoólicas e não alcoólicas que compõem este grupo apresentam margem de contribuição média de 46% e aparecem como segunda maior venda do negócio loja de conveniência.

Figura 18 - Margem de Contribuição do Grupo Bomboniere

Grupo: Bomboniere												
Produto	Venda	Custo	Impostos	Comissão	Qtde Vendida	Valor Total Venda	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/Grupo	Participação Produto/Vendas	
Drops Mentos Ice	R\$ 1,27	R\$ 1,03	R\$ 0,12		11	R\$ 13,97	R\$ 0,123	9,648%	R\$ 1,35	0,25%	0,670%	
Bala Gometts Frutas	R\$ 0,75	R\$ 0,30	R\$ 0,07		11	R\$ 8,25	R\$ 0,381	50,750%	R\$ 4,19	0,77%	0,396%	
Bolo Bauducco Baunilha	R\$ 1,00	R\$ 0,83	R\$ 0,09		14	R\$ 14,00	R\$ 0,078	7,750%	R\$ 1,09	0,20%	0,672%	
Bombom Sonho de Valsa lata	R\$ 18,99	R\$ 10,93	R\$ 1,76		1	R\$ 18,99	R\$ 6,303	33,193%	R\$ 6,30	1,16%	0,911%	
Chiclete Mentos Pure fresh	R\$ 1,00	R\$ 0,44	R\$ 0,09		9	R\$ 9,00	R\$ 0,468	46,750%	R\$ 4,21	0,78%	0,432%	
Chocolate Arcor	R\$ 0,99	R\$ 0,31	R\$ 0,09		45	R\$ 44,55	R\$ 0,588	59,437%	R\$ 26,48	4,89%	2,137%	
Chocolate Bubbly	R\$ 1,35	R\$ 0,87	R\$ 0,12		23	R\$ 31,05	R\$ 0,355	26,306%	R\$ 8,17	1,51%	1,489%	
Chocolate Diamante Negro	R\$ 1,50	R\$ 0,92	R\$ 0,14		12	R\$ 18,00	R\$ 0,441	29,417%	R\$ 5,30	0,98%	0,863%	
Chocolate Kinder Ovo	R\$ 3,99	R\$ 2,65	R\$ 0,37		6	R\$ 23,94	R\$ 0,971	24,334%	R\$ 5,83	1,08%	1,148%	
Chocolate Laka Novo	R\$ 1,50	R\$ 0,92	R\$ 0,14		12	R\$ 18,00	R\$ 0,441	29,417%	R\$ 5,30	0,98%	0,863%	
Chocolate Nestle Leite	R\$ 1,20	R\$ 0,82	R\$ 0,11		13	R\$ 15,60	R\$ 0,269	22,417%	R\$ 3,50	0,65%	0,748%	
Chocolate Raffaello	R\$ 0,99	R\$ 0,68	R\$ 0,09		15	R\$ 14,85	R\$ 0,218	22,063%	R\$ 3,28	0,61%	0,712%	
Chocolate TWIX 45g	R\$ 1,99	R\$ 1,11	R\$ 0,18		2	R\$ 3,98	R\$ 0,696	34,971%	R\$ 1,39	0,26%	0,191%	
Drops Mentos	R\$ 1,25	R\$ 1,03	R\$ 0,12		33	R\$ 41,25	R\$ 0,104	8,350%	R\$ 3,44	0,64%	1,979%	
Drops Mentos Pure Fresh	R\$ 6,75	R\$ 5,30	R\$ 0,62		4	R\$ 27,00	R\$ 0,826	12,231%	R\$ 3,30	0,61%	1,295%	
Drops mentos Pure	R\$ 1,00	R\$ 0,44	R\$ 0,09		10	R\$ 10,00	R\$ 0,468	46,750%	R\$ 4,68	0,86%	0,480%	
Mentos Pure Fruit	R\$ 6,75	R\$ 5,30	R\$ 0,62		3	R\$ 20,25	R\$ 0,826	12,231%	R\$ 2,48	0,46%	0,971%	
Mentos Pure Ice Mint	R\$ 6,75	R\$ 5,30	R\$ 0,62		2	R\$ 13,50	R\$ 0,826	12,231%	R\$ 1,65	0,30%	0,648%	
Pastilha Tic Tac	R\$ 1,20	R\$ 0,85	R\$ 0,11		35	R\$ 42,00	R\$ 0,239	19,917%	R\$ 8,37	1,54%	2,015%	
Rapadurinha Pé de Moleque	R\$ 0,60	R\$ 0,30	R\$ 0,06		12	R\$ 7,20	R\$ 0,245	40,750%	R\$ 2,93	0,54%	0,345%	
Trident Fresh	R\$ 1,99	R\$ 1,48	R\$ 0,18		8	R\$ 15,92	R\$ 0,326	16,378%	R\$ 2,61	0,48%	0,764%	
Trident Sensations	R\$ 1,99	R\$ 1,48	R\$ 0,18		30	R\$ 59,70	R\$ 0,326	16,378%	R\$ 9,78	1,81%	2,864%	
Barra cereal Nutry	R\$ 1,25	R\$ 0,86	R\$ 0,12		12	R\$ 15,00	R\$ 0,274	21,950%	R\$ 3,29	0,61%	0,720%	
Barra cereal Nutry	R\$ 1,25	R\$ 0,67	R\$ 0,12		28	R\$ 35,00	R\$ 0,464	37,150%	R\$ 13,00	2,40%	1,679%	
Bala Mentos Duo	R\$ 1,25	R\$ 0,94	R\$ 0,12		6	R\$ 7,50	R\$ 0,194	15,550%	R\$ 1,17	0,22%	0,360%	
Drops Halls	R\$ 1,00	R\$ 0,59	R\$ 0,09		273	R\$ 273,00	R\$ 0,318	31,750%	R\$ 86,68	16,01%	13,096%	
Drops Halls Extra	R\$ 1,99	R\$ 0,92	R\$ 0,18		6	R\$ 11,94	R\$ 0,886	44,519%	R\$ 5,32	0,98%	0,573%	
Drops Halls Uva verde	R\$ 1,25	R\$ 1,03	R\$ 0,12		16	R\$ 20,00	R\$ 0,104	8,350%	R\$ 1,67	0,31%	0,959%	
Mentos P.Wintergre	R\$ 1,00	R\$ 0,41	R\$ 0,09		1	R\$ 1,00	R\$ 0,498	49,750%	R\$ 0,50	0,09%	0,048%	
Mentos Stick	R\$ 1,25	R\$ 1,00	R\$ 0,12		3	R\$ 3,75	R\$ 0,134	10,750%	R\$ 0,40	0,07%	0,180%	
Mentos Teems sortidos	R\$ 1,99	R\$ 1,00	R\$ 0,18		9	R\$ 17,91	R\$ 0,806	40,499%	R\$ 7,25	1,34%	0,859%	
Pastilha Fruitella	R\$ 1,49	R\$ 1,04	R\$ 0,14		8	R\$ 11,92	R\$ 0,312	20,951%	R\$ 2,50	0,46%	0,572%	
Pure Fresh Mint	R\$ 1,99	R\$ 1,44	R\$ 0,18		21	R\$ 41,79	R\$ 0,366	18,388%	R\$ 7,68	1,42%	2,005%	
Bis chocolate branco	R\$ 3,99	R\$ 3,11	R\$ 0,37		11	R\$ 43,89	R\$ 0,511	12,805%	R\$ 5,62	1,04%	2,105%	
Biscoito Chocooky	R\$ 5,90	R\$ 4,81	R\$ 0,55		3	R\$ 17,70	R\$ 0,544	9,225%	R\$ 1,63	0,30%	0,849%	
Bombom Especialidades Nestle	R\$ 9,99	R\$ 7,16	R\$ 0,92		2	R\$ 19,98	R\$ 1,906	19,078%	R\$ 3,81	0,70%	0,958%	
Bombom Ferrero Rocher	R\$ 3,99	R\$ 2,66	R\$ 0,37		5	R\$ 19,95	R\$ 0,961	24,083%	R\$ 4,80	0,89%	0,957%	
Bombom Nestle Alpino	R\$ 1,69	R\$ 1,19	R\$ 0,16		11	R\$ 18,59	R\$ 0,344	20,336%	R\$ 3,78	0,70%	0,892%	
Bombom Ouro Branco	R\$ 0,80	R\$ 0,52	R\$ 0,07		73	R\$ 58,40	R\$ 0,206	25,750%	R\$ 15,04	2,78%	2,801%	
Bombom Sonho de Valsa	R\$ 0,80	R\$ 0,45	R\$ 0,07		28	R\$ 22,40	R\$ 0,276	34,500%	R\$ 7,73	1,43%	1,075%	
Bombom Sonho de Valsa	R\$ 1,99	R\$ 1,00	R\$ 0,18		9	R\$ 17,91	R\$ 0,806	40,499%	R\$ 7,25	1,34%	0,859%	
Bombom Variedades	R\$ 9,80	R\$ 6,08	R\$ 0,91		2	R\$ 19,60	R\$ 2,814	28,709%	R\$ 5,63	1,04%	0,940%	
Chocolate Bis chocolate	R\$ 3,99	R\$ 3,11	R\$ 0,37		1	R\$ 3,99	R\$ 0,511	12,805%	R\$ 0,51	0,09%	0,191%	
Chocolate Baton ao leite	R\$ 0,70	R\$ 0,33	R\$ 0,06		16	R\$ 11,20	R\$ 0,305	43,607%	R\$ 4,88	0,90%	0,537%	
Chocolate Charge 45g	R\$ 1,69	R\$ 0,74	R\$ 0,16		14	R\$ 23,66	R\$ 0,794	46,963%	R\$ 11,11	2,05%	1,135%	
Chocolate Chokito	R\$ 1,69	R\$ 0,82	R\$ 0,16		10	R\$ 16,90	R\$ 0,714	42,229%	R\$ 7,14	1,32%	0,811%	
Chocolate Kinder Novo	R\$ 0,75	R\$ 0,55	R\$ 0,07		17	R\$ 12,75	R\$ 0,131	17,417%	R\$ 2,22	0,41%	0,612%	
Chocolate Kinder Ovo	R\$ 3,99	R\$ 2,65	R\$ 0,37		7	R\$ 27,93	R\$ 0,971	24,334%	R\$ 6,80	1,26%	1,340%	
Chocolate Lacta ao leite	R\$ 1,50	R\$ 0,82	R\$ 0,14		5	R\$ 7,50	R\$ 0,541	36,083%	R\$ 2,71	0,50%	0,360%	
Chocolate Shot	R\$ 1,50	R\$ 0,92	R\$ 0,14		17	R\$ 25,50	R\$ 0,441	29,417%	R\$ 7,50	1,39%	1,223%	
Chocolate Lancy	R\$ 1,99	R\$ 1,09	R\$ 0,18		20	R\$ 39,80	R\$ 0,716	35,976%	R\$ 14,32	2,64%	1,909%	
Chocolate Prestigio	R\$ 1,69	R\$ 0,75	R\$ 0,16		11	R\$ 18,59	R\$ 0,784	46,371%	R\$ 8,62	1,59%	0,892%	
Chocolate Sensação	R\$ 1,69	R\$ 0,87	R\$ 0,16		8	R\$ 13,52	R\$ 0,664	39,271%	R\$ 5,31	0,98%	0,649%	
Chocolate Kit Kat 45g	R\$ 2,75	R\$ 1,65	R\$ 0,25		20	R\$ 55,00	R\$ 0,846	30,750%	R\$ 16,91	3,12%	2,638%	
Waffer Amandita chocolate	R\$ 8,99	R\$ 6,05	R\$ 0,83		1	R\$ 8,99	R\$ 2,108	23,453%	R\$ 2,11	0,39%	0,431%	
Chicletes Trindet	R\$ 1,25	R\$ 0,85	R\$ 0,12		468	R\$ 585,00	R\$ 0,284	22,750%	R\$ 133,09	24,58%	28,062%	
Chiclete Freshenup	R\$ 1,49	R\$ 0,96	R\$ 0,14		6	R\$ 8,94	R\$ 0,392	26,320%	R\$ 2,35	0,43%	0,429%	
Chiclete Happydent	R\$ 1,99	R\$ 1,17	R\$ 0,18		6	R\$ 11,94	R\$ 0,636	31,956%	R\$ 3,82	0,70%	0,573%	
Chiclete Mentos Pure fresh	R\$ 6,99	R\$ 5,30	R\$ 0,65		3	R\$ 20,97	R\$ 1,043	14,927%	R\$ 3,13	0,58%	1,006%	
Chiclete Trident	R\$ 1,49	R\$ 1,27	R\$ 0,14		7	R\$ 10,43	R\$ 0,082	5,515%	R\$ 0,58	0,11%	0,500%	
Chiclete Trident	R\$ 1,49	R\$ 1,32	R\$ 0,14		10	R\$ 14,90	R\$ 0,032	2,159%	R\$ 0,32	0,06%	0,715%	
Chiclete C Lar 10s	R\$ 1,29	R\$ 0,65	R\$ 0,12		8	R\$ 10,32	R\$ 0,521	40,362%	R\$ 4,17	0,77%	0,495%	
Pirulito	R\$ 0,20	R\$ 0,10	R\$ 0,02		43	R\$ 8,60	R\$ 0,082	40,750%	R\$ 3,50	0,65%	0,413%	
Totais do Grupo					1536	R\$ 2.084,66		26%	R\$ 541,44	100%	100%	

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa

Os produtos do grupo bomboniere tiveram variações na margem de contribuição de 2,159% até 59,437%, e margem média de 26%.

Como se observa o grupo tabacaria possui a maior participação nas vendas, porém com uma baixa margem de contribuição, o que reduz a margem de contribuição média da loja de conveniência.

O grupo dos congelados é o segundo grupo com a menor margem de contribuição no negócio. O que identificamos em comum entre estes dois grupos, que causa esta diferença no percentual de margem, está relacionado ao preço de venda, por serem preços “sugeridos” pelos fabricantes, iguais na maioria dos estabelecimentos comerciais e sem negociação no preço de compra.

4.3.4 Margem de Contribuição da Lavagem de Veículos

Considerou-se para a margem de contribuição da lavagem, o preço do serviço, o custo dos produtos utilizados para a prestação do serviço, comissões e impostos.

Quadro 5 - Margem de Contribuição da Lavagem de Veículos

VENDAS MÊS (ABRIL 2013) (R\$)	R\$ 31.453,88
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (R\$)	R\$ 6.812,51
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO MÊS (%)	21,66%

Fonte: Elaborado pela autora conforme pesquisa

Abaixo, tabela com a apuração da margem de contribuição dos serviços prestados na lavagem.

Figura 19 - Margem de Contribuição da Lavagem por serviço

Serviço	Preço Serviço	Custo	Impostos	Comissão	Quantidade	Valor Serviço Total	MC Unitária R\$	MC Unitária %	MC Total R\$	Participação MC/ Grupo	Participação Produto/Vendas
Lavagem expressa	R\$ 13,00	R\$ 3,50	R\$ 0,39	1,00	154	R\$ 2.002,00	R\$ 8,110	62,385%	R\$ 1.248,94	29,11%	32,928%
Lavagem completa	R\$ 20,00	R\$ 3,50	R\$ 0,60	1,00	169	R\$ 3.380,00	R\$ 14,900	74,500%	R\$ 2.518,10	58,68%	55,592%
Lavagem Van	R\$ 17,00	R\$ 3,50	R\$ 0,51	1,00	19	R\$ 323,00	R\$ 11,990	70,529%	R\$ 227,81	5,31%	5,313%
Lavagem Camioneta	R\$ 25,00	R\$ 3,50	R\$ 0,75	1,00	15	R\$ 375,00	R\$ 19,750	79,000%	R\$ 296,25	6,90%	6,168%
						R\$ -	R\$ -			0,00%	0,000%
Totais do Grupo					357	R\$ 6.080,00		71%	R\$ 4.291,10	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora conforme pesquisa

Com as margens de contribuição dos quatro negócios da empresa apresentadas, passamos na sequência as informações dos gastos fixos.

4.3.5 Gastos Fixos Mensais

Os gastos fixos mensais (custos e despesas) apresentados são considerados como gastos necessários a manutenção das atividades. Para Perez Jr., Oliveira Costa (1999, p. 20), “custos são gastos necessários para a produção de bens e serviços, enquanto despesas são gastos necessários para a geração de receitas”.

Foram calculados os gastos fixos, o percentual destes sobre o faturamento e também o valor percentual de cada gasto em relação ao seu valor total.

Apurados os gastos, identificamos os três gastos de maior peso sobre o total. A folha de pagamento, encargos e demais despesas relacionadas a funcionários geram 39,572% do gasto fixo total, tendo a maior representação entre os custos, seguido pelas despesas financeiras 24,886% e pelo aluguel que representa 16,265% do total.

A figura a seguir mostra como é a composição dos gastos fixos da empresa em estudo. Os gastos fixos por negócio serão apresentados no anexo 1.

Figura 20 - Gastos Fixos Mensais

GASTOS FIXOS MENSAIS	R\$ 70.694,65	FATURAMENTO (ABRIL/13)	R\$ 502.653,23
FUNCIONÁRIOS	VALOR MENSAL	% SOBRE FATURAMENTO	% SOBRE OS GASTOS
SALÁRIO + PERICULOSIDADE	R\$ 14.796,60	2,944%	20,930%
ENCARGOS SOCIAIS (36,8%)	R\$ 5.445,15	1,083%	7,702%
PROVISÕES (19,44%)	R\$ 2.876,46	0,572%	4,069%
ENCARGOS SOCIAIS PROVISÕES (36,8%)	R\$ 1.058,54	0,211%	1,497%
CESTA BÁSICA	R\$ 1.043,70	0,208%	1,476%
PLANO DE SAÚDE	R\$ 154,28	0,031%	0,218%
PCMSO	R\$ 106,54	0,021%	0,151%
SEGURO DE VIDA	R\$ 132,14	0,026%	0,187%
AUXILIO ALIMENTAÇÃO	R\$ 120,00	0,024%	0,170%
DESPESA TRANSPORTE	R\$ 1.454,88	0,289%	2,058%
UNIFORME	R\$ 586,88	0,117%	0,830%
GRATIFICAÇÕES	R\$ 200,00	0,040%	0,283%
TOTAL	R\$ 27.975,16	5,565%	39,572%
LICENÇAS/RENOVAÇÃO	VALOR MENSAL		
IBAMA	R\$ 16,67	0,003%	0,024%
FEPAM	R\$ 116,67	0,023%	0,165%
INMETRO	R\$ 112,08	0,022%	0,159%
TAXA ANUAL ALVARÁ FUNCIONAMENTO	R\$ 13,21	0,003%	0,019%
PPRA	R\$ 45,83	0,009%	0,065%
TAXA ALVARÁ/BOMBEIROS	R\$ 3,33	0,001%	0,005%
CERTIFICADO DIGITAL	R\$ 13,33	0,003%	0,019%
TAXA SPED	R\$ 0,83	0,000%	0,001%
IPTU	R\$ 155,66	0,031%	0,220%
TOTAL	R\$ 477,61	0,095%	0,676%
CONTRATOS/MANUTENÇÃO	VALOR MENSAL		
INFORMATICA	R\$ 150,00	0,030%	0,212%
MANUTENÇÃO DE BOMBAS	R\$ 500,00	0,099%	0,707%
SEGURANÇA	R\$ 2.000,00	0,398%	2,829%
STV COLETA VALORES	R\$ 1.495,00	0,297%	2,115%
CONTABILIDADE	R\$ 700,00	0,139%	0,990%
MANUTENÇÃO DE SISTEMA	R\$ 681,00	0,135%	0,963%
STV ALARME	R\$ 220,46	0,044%	0,312%
SKI	R\$ 144,00	0,029%	0,204%
CONSULTORIA AMBIENTAL	R\$ 522,50	0,104%	0,739%
TOTAL	R\$ 6.412,96	1,276%	9,071%
DESPESAS GERAIS	VALOR MENSAL		
MATERIAL ESCRITORIO/EXPEDIENTE	R\$ 262,60	0,052%	0,371%
ALUGUEL POS	R\$ 466,52	0,093%	0,660%
ALUGUEL PREDIO	R\$ 11.498,20	2,288%	16,265%
MANUTENÇÃO CONTAS BANCARIAS	R\$ 313,20	0,062%	0,443%
ENERGIA ELETRICA	R\$ 1.450,00	0,288%	2,051%
TELEFONE	R\$ 280,00	0,056%	0,396%
AGUA	R\$ 190,00	0,038%	0,269%
PLANO DE MARKETING	R\$ 705,38	0,140%	0,998%
PLANO CAPACIDADE MÁXIMA	R\$ 120,00	0,024%	0,170%
MATERIAL DE LIMPEZA/HIGIENE	R\$ 135,13	0,027%	0,191%
RECARGAS EXTINTORES	R\$ 32,50	0,006%	0,046%
SEGURO	R\$ 122,45	0,024%	0,173%
ANÁLISE LABORATORIAIS	R\$ 375,00	0,075%	0,530%
MONITORAMENTO SEGURANÇA	R\$ 300,00	0,060%	0,424%
JORNAL/REVISTAS	R\$ 96,90	0,019%	0,137%
DEPRECIACIONES	R\$ 963,17	0,192%	1,362%
MATERIAL CONSUMO/CORTESIAS	R\$ 925,00	0,184%	1,308%
TOTAL	R\$ 18.236,05	3,628%	25,796%
DESPESAS FINANCEIRAS	VALOR MENSAL		
DESPESAS FINANCEIRAS DIVERSAS	R\$ 17.592,86	3,500%	24,886%
TOTAL GERAL	R\$ 70.694,65	14,064%	100,000%

Fonte: Elaborado pela autora conforme pesquisa

Com a margem de contribuição e os gastos fixos identificados, apurou-se o resultado e ponto de equilíbrio, que apresenta-se na sequencia.

4.3.6 Resultado e Ponto de Equilíbrio

Para uma melhor análise das informações apuradas, apurou-se o resultado e ponto de equilíbrio de duas formas. Em um cálculo, incluem-se as despesas financeiras e em outro não foram inclusas, com o objetivo de apresentar a diferença de a empresa operar ou não capitalizada.

Apresenta-se, tabelas com os resultados apurados.

Tabela 1 - Resultado inclusas despesas financeiras

Margem de Contribuição Total R\$	Gasto Fixo Total (Inclusas Despesas Financeiras)	Resultado R\$	Resultado em %
R\$ 83.863,61	R\$ 70.694,65	R\$ 13.169,16	2,62%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2013.

Tabela 2 - Resultado não inclusas despesas financeiras

Margem de Contribuição Total R\$	Gasto Fixo Total (Não Inclusas Despesas Financeiras)	Resultado R\$	Resultado em %
R\$ 83.863,61	R\$ 53.101,79	R\$ 30.762,02	6,12%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2013.

Pelas informações apresentadas, constata-se uma diferença de 3,5% no resultado da empresa, caso estivesse capitalizada, fator este que a tornaria mais lucrativa e possivelmente mais competitiva no mercado.

O mesmo acontece com o ponto de equilíbrio, conforme mostrado nas tabelas a seguir, que possui uma diferença de R\$ 105.446,07 a maior quando incluímos as despesas financeiras.

Tabela 3 - Ponto de Equilíbrio inclusas despesas financeiras

Gasto Fixo Total (Inclusas Despesas Financeiras)	Índice da Margem de Contribuição Total %	Ponto de Equilíbrio R\$
R\$ 70.694,65	16,68%	R\$ 423.721,47

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2013.

Tabela 4 - Ponto de Equilíbrio não inclusas despesas financeiras

Gasto Fixo Total (Inclusas Despesas Financeiras)	Índice da Margem de Contribuição Total %	Ponto de Equilíbrio R\$
R\$ 53.101,79	16,68%	R\$ 318.275,40

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2013.

As despesas financeiras são compostas por juros sobre capital de giro e despesas com cartões de crédito, estas por sua vez, não sendo possível sua eliminação total, pois uma parcela deste valor é composta por taxas administrativas cobradas pelas administradoras de cartões, sobre o valor das vendas, para que a empresa seja credenciada pela mesma para receber os seus produtos.

5 CONCLUSÃO

Informações de qualidade e diferenciadas, unidas a bons sistemas de controle, possibilitam que as organizações tenham mais clareza em relação ao seu negócio e mais precisão em suas decisões, em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e de mudanças rápidas.

Diante disto, identificou-se que a Abastecedora de Combustíveis BR 116, precisava melhorar seu conhecimento em relação aos seus gastos, ponto de equilíbrio e resultado. Apesar do acompanhamento pelos relatórios contábeis, não estava bastante claro, aos gestores, as informações que necessitavam. Entre estas informações, os gastos da empresa e qual a melhor maneira de avaliá-los, como controlá-los para melhorar sua lucratividade, precisava ser definido.

Neste cenário, o objetivo deste trabalho foi de apurar informações como, gastos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e resultado para auxiliar a empresa a visualizar com mais eficiência sua situação em relação aos gastos x lucratividade.

Após o levantamento destes dados e tê-los devidamente estruturados, com a utilização da ferramenta Excel, facilitando a apresentação dos mesmos, e, conhecendo então, como os gastos se comportam em relação ao faturamento, pode-se propor que a empresa, gerencialmente, utilize o sistema de custeio variável, pois entende-se que que é o que mais atende as necessidades da organização, assim como, sugere-se a apuração mensal das informações citadas no parágrafo acima, com o propósito de auxiliar a empresa na gestão de sua lucratividade.

Salienta-se que, uma das importantes e significativas contribuições deste trabalho para a empresa, além de apresentar seu ponto de equilíbrio e resultado, foi a apuração dos mesmos, inclusas e não inclusas as despesas financeiras. A abordagem se justifica, pelo fato de demonstrar a diferença na lucratividade da empresa, caso ela estivesse capitalizada, sendo este um objetivo deste estudo, auxiliar a empresa no gerenciamento dos seus gastos.

Como foi descrito anteriormente, o preço de venda dos combustíveis, são bastante vulneráveis as variações do mercado, sendo necessário um acompanhamento rigoroso dos gastos, pois em períodos em que o mercado pratica “preços promocionais”, a tendência é de aumento nas vendas, porém, como normalmente o preço de custo não sofre o mesmo percentual de diminuição do preço de venda, a margem de contribuição tende a se alterar para menor, alterando também o ponto de equilíbrio e o resultado.

Conclui-se diante do exposto, a importância e relevância de um sistema de custeio que propicie o correto gerenciamento dos gastos para a empresa otimizar a sua lucratividade.

REFERÊNCIAS

Análise de custo/volume/lucro nos postos revendedores de Combustíveis.

Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20110104142226.pdf>>. Acesso de abril a setembro, 2013.

ARAÚJO, Wagner Freire; CRUZ, Vinicius Santos da; FERRAZ, Emerson Vieira. Gestão de custos como ferramenta estratégica para o aumento da competitividade através de sistemas de custeios básicos. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-de-custos-como-ferramenta-estrategica-para-o-aumento-da-competitividade-atraves-de-sistemas-de-custeios-basicos/27084/>>. Acesso em: 31/03/2013 às 22h29minutos.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. Contabilidade Gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORNIA, Antonio Cezar. Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHEMIN, Beatris Francisca. Manual da Univates para trabalhos acadêmicos. Disponível em: <<http://www.univates.br/files/files/univates/manual/Capitulo2.pdf>>. Acesso em: 17/03/2013 às 22h16 minutos.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HORNGREN, Charles T; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: Uma Abordagem Gerencial**. 11 ed. Vol 2, São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2004.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. 4. Ed. São Paulo – SP: Atlas, 2010.

_____. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Tradução Laura Bocco. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, Remi Celso de Barros; CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Guimarães. **A importância do valor do dinheiro no tempo e da oportunidade no sistema de custeio direto**: estudo de caso aplicado a um posto de combustível. Disponível em: <http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n1/a_importancia-do-valor-do-dinheiro-no-tempo.pdf>. Acesso de abril a setembro, 2013.

PACHECO, Milton Gomes. **Gestão estratégica de custos em uma abordagem gerencial da produção para alinhamento de estratégia**. Em pauta: Rev. Intellectus, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREZ JR., José Fernandes; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SILVA, Christian Luiz da. **Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor**. Em pauta: Rev. FAE, Curitiba. v.2, n.2, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **A pesquisa e suas classificações**. Disponível em: <http://cursos.unisanta.br/civil/arquivos/Pesquisa_Cientifica_metodologias.pdf>. Acesso em 17/03/2013 às 21 horas.

SILVA, Leila Regiane da. **A relevância dos indicadores gerenciais de custos e sua efetividade na controladoria e gestão empresarial**. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/807/TCC%20Leila%20Regiane%20da%20Silva.pdf?sequence=1>>. Acesso de abril a setembro, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Questionário sobre Lavagem

Nome do entrevistado: _____

Setor responsável: _____

1) Você considera as cortesias de lavagem como despesa de qual setor? Por quê?

2) Em relação a consumo de produtos, considera o mesmo custo para os diferentes tipos de veículos?

3) Há possibilidade de realizar mais lavagens do que a quantidade executada atualmente?

APÊNDICE B – Questionário gastos funcionários

Nome do entrevistado: _____

Setor responsável: _____

1) Qual a quantidade mínima de uniformes que a empresa fornece aos funcionários por ano?

2) A equipe de funcionários apresenta atestados de saúde com frequência?

3) O horário de trabalho dos funcionários gera horas extras diárias, que deveríamos considerar como um gasto fixo?

ANEXO 1 – Gastos Fixos por Negócio

GASTOS FIXOS					
FUNCIONÁRIOS	VALOR MENSAL	PISTA	TROCA DE ÓLEO	CONVENIENCIA	LAVAGEM
SALÁRIO + PERICULOSIDADE	R\$ 14.796,60	R\$ 7.662,53	R\$ 1.321,13	R\$ 2.378,03	R\$ 3.434,93
ENCARGOS SOCIAIS (36,8%)	R\$ 5.445,15	R\$ 2.819,81	R\$ 486,17	R\$ 875,11	R\$ 1.264,05
PROVISÕES (19,44%)	R\$ 2.876,46	R\$ 1.489,59	R\$ 256,83	R\$ 462,29	R\$ 667,75
ENCARGOS SOCIAIS PROVISÕES (36,8%)	R\$ 1.058,54	R\$ 548,17	R\$ 94,51	R\$ 170,12	R\$ 245,73
CESTA BÁSICA	R\$ 1.043,70	R\$ 540,49	R\$ 93,19	R\$ 167,74	R\$ 242,29
PLANO DE SAÚDE	R\$ 154,28	R\$ 79,90	R\$ 13,78	R\$ 24,80	R\$ 35,82
PCMSO	R\$ 106,54	R\$ 55,17	R\$ 9,51	R\$ 17,12	R\$ 24,73
SEGURO DE VIDA	R\$ 132,14	R\$ 68,43	R\$ 11,80	R\$ 21,24	R\$ 30,68
AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO	R\$ 120,00	R\$ 80,00		R\$ 40,00	
DESPESA TRANSPORTE	R\$ 1.454,88	R\$ 752,44	R\$ 201,22	R\$ 200,00	R\$ 301,22
UNIFORME	R\$ 586,88	R\$ 335,36	R\$ 41,92	R\$ 83,84	R\$ 125,76
GRATIFICAÇÕES	R\$ 200,00	R\$ 200,00			
TOTAL	R\$ 27.975,16	R\$ 14.631,88	R\$ 2.530,05	R\$ 4.440,28	R\$ 6.372,95
LICENÇAS/RENOVAÇÃO	VALOR MENSAL	PISTA	TROCA DE ÓLEO	CONVENIENCIA	LAVAGEM
IBAMA	R\$ 16,67	R\$ 5,56	R\$ 5,56		R\$ 5,55
FEPAM	R\$ 116,67	R\$ 38,89	R\$ 38,89		R\$ 38,89
INMETRO	R\$ 112,08	R\$ 112,08			
TAXA ANUAL ALVARÁ FUNCIONAMENTO	R\$ 13,21	R\$ 3,30	R\$ 3,30	R\$ 3,30	R\$ 3,30
PPRA	R\$ 45,83	R\$ 26,19	R\$ 3,29	R\$ 6,54	R\$ 9,81
TAXA ALVARÁ/BOMBEIROS	R\$ 3,33	R\$ 0,83	R\$ 0,83	R\$ 0,83	R\$ 0,83
CERTIFICADO DIGITAL	R\$ 13,33	R\$ 3,33	R\$ 3,33	R\$ 3,33	R\$ 3,34
TAXA SPED	R\$ 0,83	R\$ 0,21	R\$ 0,21	R\$ 0,21	R\$ 0,20
IPTU	R\$ 155,66	R\$ 155,66			
TOTAL	R\$ 477,61	R\$ 346,05	R\$ 55,41	R\$ 14,22	R\$ 61,92
CONTRATOS/MANUTENÇÃO	VALOR MENSAL	PISTA	TROCA DE ÓLEO	CONVENIENCIA	LAVAGEM
INFORMATICA	R\$ 150,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	
MANUTENÇÃO DE BOMBAS	R\$ 500,00	R\$ 500,00			
SEGURANÇA	R\$ 2.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 166,67	R\$ 166,67	R\$ 166,67
STV COLETA VALORES	R\$ 1.495,00	R\$ 1.348,49	R\$ 34,39	R\$ 94,19	R\$ 17,93
CONTABILIDADE	R\$ 700,00	R\$ 350,00	R\$ 116,67	R\$ 116,67	R\$ 116,66
MANUTENÇÃO DE SISTEMA ERP	R\$ 681,00	R\$ 227,00	R\$ 227,00	R\$ 227,00	
STV ALARME	R\$ 220,46	R\$ 55,12	R\$ 55,12	R\$ 55,12	R\$ 55,10
SKI	R\$ 144,00	R\$ 36,00	R\$ 36,00	R\$ 36,00	R\$ 36,00
CONSULTORIA AMBIENTAL	R\$ 522,50	R\$ 95,00	R\$ 237,50		R\$ 190,00
TOTAL	R\$ 6.412,96	R\$ 4.161,61	R\$ 923,35	R\$ 745,65	R\$ 582,36
DESPESAS GERAIS	VALOR MENSAL	PISTA	TROCA DE ÓLEO	CONVENIENCIA	LAVAGEM
MATERIAIS ESCRITÓRIO/EXPEDIENTE	R\$ 262,60	R\$ 65,65	R\$ 65,65	R\$ 65,65	R\$ 65,65
ALUGUEL POS	R\$ 466,52	R\$ 420,80	R\$ 10,73	R\$ 29,39	R\$ 5,60
ALUGUEL PREDIO	R\$ 11.498,20	R\$ 10.298,20	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
MANUTENÇÃO CONTAS BANCARIAS	R\$ 313,20	R\$ 282,51	R\$ 7,20	R\$ 19,73	R\$ 3,76
ENERGIA ELETRICA	R\$ 1.450,00	R\$ 725,00	R\$ 72,50	R\$ 580,00	R\$ 72,50
TELEFONE	R\$ 280,00	R\$ 140,00	R\$ 14,00	R\$ 112,00	R\$ 14,00
AGUA	R\$ 190,00	R\$ 171,38	R\$ 4,37	R\$ 11,97	R\$ 2,28
PLANO DE MARKETING	R\$ 705,38	R\$ 705,38			
PLANO CAPACIDADE MÁXIMA	R\$ 120,00	R\$ 120,00			
MATERIAL DE LIMPEZA/HIGIENE	R\$ 135,13	R\$ 33,78	R\$ 33,78	R\$ 33,79	R\$ 33,78
RECARGAS EXTINTORES	R\$ 32,50	R\$ 8,13	R\$ 8,13	R\$ 8,13	R\$ 8,11
SEGURO	R\$ 122,45	R\$ 30,62	R\$ 30,61	R\$ 30,61	R\$ 30,61
ANÁLISE LABORATORIAIS	R\$ 375,00	R\$ 93,75	R\$ 187,50		R\$ 93,75
MONITORAMENTO SEGURANÇA	R\$ 300,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
JORNAL/REVISTAS	R\$ 96,90	R\$ 24,23	R\$ 24,23	R\$ 24,23	R\$ 24,21
DEPRECIACÕES	R\$ 963,17	R\$ 963,17			
MATERIAL CONSUMO/CORTESIAS	R\$ 925,00	R\$ 925,00			
TOTAL	R\$ 18.236,05	R\$ 15.082,60	R\$ 933,70	R\$ 1.390,50	R\$ 829,25
DESPESAS FINANCEIRAS	VALOR MENSAL	PISTA	TROCA DE ÓLEO	CONVENIENCIA	LAVAGEM
DESPESAS FINANCEIRAS DIVERSAS	R\$ 17.592,86	R\$ 15.868,76	R\$ 404,64	R\$ 1.108,35	R\$ 211,11
TOTAL GERAL	R\$ 70.694,65	R\$ 50.090,90	R\$ 4.847,15	R\$ 7.699,00	R\$ 8.057,59