



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **GESTÃO DE CUSTOS EM TEMPOS PANDÊMICOS: O caso da Mercearia Assis**

**DIJANA HELENA DINIZ COSTA VIEIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

Agradecimento à orgão de fomento:

Fapemig

## **GESTÃO DE CUSTOS EM TEMPOS PANDÊMICOS: O caso da Mercearia Assis**

Considerando o cenário de crise econômica agravada pela pandemia do Covid-19 e a acirrada competitividade entre as empresas, a Gestão de Custos tem sido uma grande aliada para garantir a continuidade dos negócios. O presente caso de ensino apresenta a gestão de custos da Mercearia Assis, durante o primeiro semestre de 2019 até o primeiro semestre de 2020, destacando o uso do método de custeio variável para tomada de decisão em micro e pequenas empresas.

Primeiro é apresentada uma breve contextualização da empresa, enfatizando como cada área é gerenciada, e posteriormente, são elencadas as informações principais sobre a sua gestão de custos do período analisado. Essa história real é reflexo da realidade de muitas micro e pequenas empresas brasileiras, pois revela a ineficácia ou ausência do controle de custos das mesmas.

Com base nisso, o caso da Mercearia Assis objetiva despertar nos futuros administradores e contadores o senso crítico sobre a gestão de custos, para que, ao serem gestores ou consultores das micro e pequenas empresas, saibam como auxiliá-los e fortalecê-los para garantirem a sua permanência no mercado e evitem o desemprego, uma vez que esses pequenos negócios varejistas são os maiores empregadores de trabalhadores formais do Brasil.

### **Contextualização da Mercearia Assis**

A Mercearia Assis, localizada em Esmeraldas–MG, foi fundada no ano de 1980, por dois irmãos, Mauro e Jairo. Pouco tempo depois de abrirem o comércio, Jairo decidiu sair da empresa e Mauro deu continuidade aos negócios.

Atualmente, ele divide as cotas da empresa limitada com a sua esposa Fátima e a sua filha Mariana, sendo que as decisões financeiras da mercearia são tomadas exclusivamente por Mauro e Fátima. Salienta-se que nenhum dos sócios possui formação acadêmica na área gerencial. Além deles, a Mercearia Assis possuía até o final do ano de 2020 três funcionários, sendo dois balconistas e um motorista, ambos com carteira assinada.

Portanto, trata-se de uma empresa familiar, cuja atividade principal exercida é o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. São ofertadas 2819 variedades de produtos, segundo a listagem de produtos cadastrados no sistema da empresa, que são divididos em 15 segmentos, destacando o segmento “Alimentos” que é o responsável pela maior parcela das vendas.

No que concerne à gestão da empresa, os sócios contam com o auxílio do programa de caixa DMaster que registra as entradas e saídas de mercadorias e de dinheiro da empresa, e com base nessas informações, gera relatórios gerenciais. Salienta-se que mesmo o sistema fornecendo esses dados, os sócios não os consultam para verificar o desempenho da mercearia. Desse modo, por haver uma grande confiança entre os sócios, o ambiente interno é bastante informal, e isso ocasiona em uma ineficiência do controle gerencial e na ausência de conhecimento da viabilidade econômica do negócio.

### **O estudo da Gestão de Custos da Mercearia Assis**

No primeiro semestre de 2020 foi decretada a pandemia do Covid-19, o que gerou uma crise em todos os setores. Isso fez com que tanto as pessoas como as próprias empresas buscassem meios para sobreviver ao caos. A Mercearia Assis foi uma delas.

Nesse mesmo período, uma pesquisadora os procurou com o intuito de desenvolver um trabalho de conclusão de curso na empresa, onde o mesmo tinha como objetivo analisar a

viabilidade econômica do negócio por meio do Método de Custeio Variável. Ao explicarem para eles que esse estudo revelaria se a empresa estava dando lucro ou não, que revelaria os principais custos e também apresentaria o cenário atual da mesma, os sócios autorizaram a pesquisa. Até antes da pandemia, eles não tinham o interesse de saber os resultados concretos da empresa.

Para realizar a pesquisa, a pesquisadora buscou saber como eram registrados as vendas e os custos da empresa. A Merceria Assis utilizava um programa de controle do caixa que registra as entradas e saídas dos recursos, o sistema DMaster. Ele fornece relatórios que apresentam informações consistentes e detalhadas quanto ao total de vendas, alterações do preço dos produtos e registros de compras. Uma limitação desse sistema, é que por ele ser apenas para fins do controle do caixa da empresa, não possui um campo que permita que a mesma registre os custos e despesas.

Ao identificar que o sistema não continha informações sobre os custos e despesas, a pesquisadora questionou-os se eles usavam outro método para armazenar esses dados. Os sócios a informaram que usavam apenas esse sistema, então os custos e despesas não eram registrados e mensurados. A vista disso, se fez necessário questioná-los sobre todos os custos e despesas da empresa e obter valores aproximados dos mesmos para dar continuidade ao estudo.

## Descrição dos dados coletados

Os dados coletados na pesquisa são referentes ao primeiro semestre de 2019 até o primeiro semestre de 2020. A escolha desse período justifica-se pela intenção de comparar o desempenho do primeiro semestre de 2019 e do primeiro semestre de 2020, como forma de dimensionar os impactos da pandemia do Covid-19 na merceria.

As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam o faturamento da empresa nesse período, descrevendo cada segmento.

**Tabela 1- Faturamento por segmento no 1º semestre de 2019**

Faturamento por Segmento- 1º Semestre de 2019							
Segmento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Total Semestral
Alimentos	R\$ 23.381,64	R\$ 22.228,26	R\$ 28.280,02	R\$ 23.937,47	R\$ 24.253,40	R\$ 23.891,81	R\$ 145.972,60
Artigos de Piscina	R\$ 4.616,50	R\$ 3.603,50	R\$ 8.366,80	R\$ 3.308,80	R\$ 2.793,40	R\$ 3.465,40	R\$ 26.154,40
Bebidas	R\$ 6.987,69	R\$ 5.589,81	R\$ 8.352,36	R\$ 6.347,25	R\$ 6.830,58	R\$ 7.395,84	R\$ 41.503,53
Calçados	R\$ 1.072,00	R\$ 1.618,00	R\$ 1.381,00	R\$ 1.097,00	R\$ 1.150,00	R\$ 1.121,00	R\$ 7.439,00
Frios	R\$ 1.977,67	R\$ 1.238,60	R\$ 2.046,65	R\$ 1.324,71	R\$ 1.457,20	R\$ 1.410,82	R\$ 9.455,65
Higiene	R\$ 3.970,36	R\$ 3.728,29	R\$ 4.171,24	R\$ 4.131,99	R\$ 4.477,12	R\$ 4.077,45	R\$ 24.556,45
Hortifruti	R\$ 5.260,96	R\$ 5.569,90	R\$ 6.583,71	R\$ 5.986,35	R\$ 5.691,09	R\$ 5.179,66	R\$ 34.271,67
Limpeza	R\$ 4.444,40	R\$ 3.871,74	R\$ 5.052,36	R\$ 4.752,82	R\$ 4.920,85	R\$ 4.088,47	R\$ 27.130,64
Materiais de Escola	R\$ 257,35	R\$ 834,90	R\$ 735,95	R\$ 142,90	R\$ 270,70	R\$ 272,90	R\$ 2.514,70
Perfumaria	R\$ 188,30	R\$ 215,70	R\$ 233,05	R\$ 180,60	R\$ 168,60	R\$ 203,70	R\$ 1.189,95
Pesca	R\$ 29,20	R\$ 30,40	R\$ 30,90	R\$ 40,80	R\$ 23,50	R\$ 38,30	R\$ 193,10
Ração	R\$ 8.083,73	R\$ 8.882,42	R\$ 17.916,31	R\$ 7.932,59	R\$ 8.877,37	R\$ 6.929,40	R\$ 58.621,82
Serviços	R\$ 4.171,60	R\$ 3.172,24	R\$ 4.507,42	R\$ 3.864,89	R\$ 3.363,48	R\$ 3.100,44	R\$ 22.180,07
Utilidades	R\$ 1.619,82	R\$ 1.127,99	R\$ 1.877,89	R\$ 1.438,29	R\$ 2.481,52	R\$ 1.831,61	R\$ 10.377,12
Utilitário	R\$ 5.825,62	R\$ 5.296,82	R\$ 8.297,93	R\$ 5.122,80	R\$ 5.954,38	R\$ 8.699,99	R\$ 39.197,54
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 71.886,84</b>	<b>R\$ 67.008,57</b>	<b>R\$ 97.833,59</b>	<b>R\$ 69.609,26</b>	<b>R\$ 72.713,19</b>	<b>R\$ 71.706,79</b>	<b>R\$ 450.758,24</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Tabela 2 - Faturamento por segmento no 2º semestre de 2019**

Faturamento por Segmento- 2º Semestre de 2019							
Segmento	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Semestral
Alimentos	R\$ 26.074,24	R\$ 25.724,19	R\$ 22.606,22	R\$ 22.824,54	R\$ 23.470,93	R\$ 30.167,08	R\$ 150.867,20
Artigos de Piscina	R\$ 1.637,70	R\$ 3.217,20	R\$ 2.812,70	R\$ 3.755,55	R\$ 4.510,35	R\$ 8.704,05	R\$ 24.637,55
Bebidas	R\$ 8.427,06	R\$ 14.620,96	R\$ 10.117,01	R\$ 8.625,20	R\$ 10.560,16	R\$ 14.096,20	R\$ 66.446,59
Calçados	R\$ 1.313,50	R\$ 1.351,00	R\$ 1.259,00	R\$ 1.435,51	R\$ 1.432,90	R\$ 1.894,00	R\$ 8.685,91
Frios	R\$ 1.378,12	R\$ 1.534,05	R\$ 1.513,81	R\$ 1.483,64	R\$ 1.235,56	R\$ 1.529,72	R\$ 8.674,90
Higiene	R\$ 4.501,68	R\$ 4.302,10	R\$ 3.714,21	R\$ 4.222,76	R\$ 4.393,47	R\$ 4.967,47	R\$ 26.101,69
Hortifrutí	R\$ 5.473,07	R\$ 5.779,22	R\$ 5.165,55	R\$ 5.955,37	R\$ 5.311,81	R\$ 5.617,87	R\$ 33.302,89
Limpeza	R\$ 4.797,77	R\$ 5.144,07	R\$ 4.583,83	R\$ 5.446,62	R\$ 5.171,08	R\$ 6.153,19	R\$ 31.296,56
Materiais de Escola	R\$ 451,25	R\$ 279,05	R\$ 401,45	R\$ 383,85	R\$ 195,65	R\$ 179,98	R\$ 1.891,23
Perfumaria	R\$ 164,60	R\$ 138,60	R\$ 179,20	R\$ 254,65	R\$ 215,05	R\$ 285,85	R\$ 1.237,95
Pesca	R\$ 12,00	R\$ 33,80	R\$ -	R\$ 86,65	R\$ 4,00	R\$ 39,70	R\$ 176,15
Ração	R\$ 8.640,37	R\$ 14.474,86	R\$ 13.736,17	R\$ 8.020,36	R\$ 9.697,56	R\$ 10.351,93	R\$ 64.921,25
Serviços	R\$ 3.013,81	R\$ 3.249,74	R\$ 3.260,52	R\$ 3.385,73	R\$ 3.349,09	R\$ 7.309,12	R\$ 23.568,01
Utilidades	R\$ 1.833,21	R\$ 1.722,68	R\$ 2.130,17	R\$ 1.979,10	R\$ 2.191,91	R\$ 3.702,18	R\$ 13.559,25
Utilitário	R\$ 6.599,53	R\$ 9.678,35	R\$ 10.303,15	R\$ 8.152,68	R\$ 8.398,43	R\$ 12.255,69	R\$ 55.387,83
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 74.317,91</b>	<b>R\$ 91.249,87</b>	<b>R\$ 81.782,99</b>	<b>R\$ 76.012,21</b>	<b>R\$ 80.137,95</b>	<b>R\$ 107.254,03</b>	<b>R\$ 510.754,96</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Tabela 3 – Faturamento por segmento no 1º semestre de 2020**

Faturamento por Segmento- 1º Semestre de 2020							
Segmento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Total Semestral
Alimentos	R\$ 25.570,86	R\$ 27.723,92	R\$ 33.383,21	R\$ 43.348,44	R\$ 38.975,33	R\$ 35.180,68	R\$ 204.182,44
Artigos de Piscina	R\$ 4.497,11	R\$ 3.901,70	R\$ 3.692,70	R\$ 4.295,55	R\$ 2.108,65	R\$ 1.772,50	R\$ 20.268,21
Bebidas	R\$ 8.859,01	R\$ 7.813,92	R\$ 10.906,71	R\$ 15.913,25	R\$ 10.979,46	R\$ 10.926,15	R\$ 65.398,50
Calçados	R\$ 1.134,00	R\$ 1.663,50	R\$ 1.023,50	R\$ 2.351,00	R\$ 2.716,00	R\$ 2.265,50	R\$ 11.153,50
Frios	R\$ 1.324,27	R\$ 2.246,08	R\$ 2.490,94	R\$ 3.136,67	R\$ 3.080,49	R\$ 2.546,57	R\$ 14.825,02
Higiene	R\$ 4.596,78	R\$ 4.851,91	R\$ 5.459,37	R\$ 5.607,25	R\$ 5.565,45	R\$ 4.840,37	R\$ 30.921,13
Hortifrutí	R\$ 5.583,97	R\$ 5.719,64	R\$ 7.070,57	R\$ 8.817,98	R\$ 8.316,19	R\$ 7.097,52	R\$ 42.605,87
Limpeza	R\$ 5.434,65	R\$ 5.516,07	R\$ 8.758,21	R\$ 7.921,33	R\$ 6.633,33	R\$ 5.837,20	R\$ 40.100,79
Materiais de Escola	R\$ 208,79	R\$ 542,73	R\$ 161,10	R\$ 284,85	R\$ 213,15	R\$ 214,69	R\$ 1.625,31
Perfumaria	R\$ 125,24	R\$ 129,90	R\$ 142,73	R\$ 196,68	R\$ 186,74	R\$ 238,19	R\$ 1.019,48
Pesca	R\$ 13,20	R\$ 28,00	R\$ 109,40	R\$ 34,70	R\$ 31,00	R\$ -	R\$ 216,30
Ração	R\$ 8.283,83	R\$ 8.791,05	R\$ 12.002,49	R\$ 10.818,32	R\$ 11.091,47	R\$ 10.623,53	R\$ 61.610,69
Serviços	R\$ 4.702,30	R\$ 3.629,04	R\$ 5.687,51	R\$ 10.511,22	R\$ 8.973,60	R\$ 6.385,56	R\$ 39.889,23
Utilidades	R\$ 2.518,61	R\$ 2.687,19	R\$ 2.823,66	R\$ 2.455,85	R\$ 2.741,01	R\$ 3.089,46	R\$ 16.315,78
Utilitário	R\$ 7.064,99	R\$ 5.722,72	R\$ 11.336,31	R\$ 10.162,00	R\$ 10.177,27	R\$ 10.241,86	R\$ 54.705,15
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 79.917,61</b>	<b>R\$ 80.967,37</b>	<b>R\$ 105.048,41</b>	<b>R\$ 125.855,09</b>	<b>R\$ 111.789,14</b>	<b>R\$ 101.259,78</b>	<b>R\$ 604.837,40</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Foi identificado que a Mercearia Assis possui os seguintes custos e despesas fixos: água; contabilidade; depreciação; empréstimos; energia elétrica; encargos sociais e trabalhistas; IPTU; IPVA/DPVAT/TRLAV; manutenção e combustível; salários; pró-labore; tarifas bancárias; alvará sanitário; alvará de funcionamento; aluguel da máquina de cartão; telefonia/internet; e plano de saúde. As Tabelas 4,5 e 6 apresentam essas informações.

**Tabela 4 - Custos e Despesas fixas no 1º semestre de 2019**

Custos e Despesas Fixas- 1º Semestre de 2019							
Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Total Semestral
Água	R\$ 450,00	R\$ 2.700,00					
Contabilidade	R\$ 2.900,00	R\$ 17.400,00					
Depreciação	R\$ -						
Empréstimos	R\$ 7.500,00	R\$ 45.000,00					
Energia Elétrica	R\$ 1.700,00	R\$ 10.200,00					
Encargos sociais e trabalhistas	R\$ 1.610,00	R\$ 9.660,00					
IPU	R\$ -	R\$ -	R\$ 677,24	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 677,24
IPVA/DPVA T/TRLAV	R\$ 698,37	R\$ -	R\$ 698,37				
Manutenção e Combustível	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00					
Salários	R\$ 4.600,00	R\$ 27.600,00					
Prolabore	R\$ 1.045,00	R\$ 6.270,00					
Tarifas bancárias	R\$ 99,98	R\$ 599,88					
Alvará Sanitário	R\$ -						
Alvará de Funcionamento	R\$ -						
Aluguel da máquina de cartão	R\$ 84,00	R\$ 504,00					
Telefonia/Internet	R\$ 274,00	R\$ 1.644,00					
Plano de Saúde	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00					
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 23.361,35</b>	<b>R\$ 22.662,98</b>	<b>R\$ 23.340,22</b>	<b>R\$ 22.662,98</b>	<b>R\$ 22.662,98</b>	<b>R\$ 22.662,98</b>	<b>R\$ 137.353,49</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Tabela 5 - Custos e Despesas fixas no 2º semestre de 2019**

Custos e Despesas Fixas- 2º Semestre de 2019							
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Semestral
Água	R\$ 450,00	R\$ 2.700,00					
Contabilidade	R\$ 2.900,00	R\$ 17.400,00					
Depreciação	R\$ -						
Empréstimos	R\$ 7.500,00	R\$ 45.000,00					
Energia Elétrica	R\$ 1.700,00	R\$ 10.200,00					
Encargos sociais e trabalhistas	R\$ 1.610,00	R\$ 9.660,00					
IPU	R\$ -						
IPVA/DPVA T/TRLAV	R\$ -						
Manutenção e Combustível	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00					
Salários	R\$ 4.600,00	R\$ 27.600,00					
Prolabore	R\$ 1.045,00	R\$ 6.270,00					
Tarifas bancárias	R\$ 99,98	R\$ 102,95	R\$ 614,73				
Alvará Sanitário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.287,98	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.287,98
Alvará de Funcionamento	R\$ -	R\$ 1.395,31	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.395,31
Aluguel da máquina de cartão	R\$ 84,00	R\$ 84,00	R\$ 93,00	R\$ 93,00	R\$ 93,00	R\$ 93,00	R\$ 540,00
Telefonia/Internet	R\$ 274,00	R\$ 1.644,00					
Plano de Saúde	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00					
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 22.662,98</b>	<b>R\$ 24.061,26</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 23.962,93</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 138.712,02</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Tabela 6 - Custos e Despesas fixas no 1º semestre de 2020**

Custos e Despesas Fixas- 1º Semestre de 2020							
Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Total Semestral
Água	R\$ 450,00	R\$ 2.700,00					
Contabilidade	R\$ 2.900,00	R\$ 17.400,00					
Depreciação	R\$ -						
Empréstimos	R\$ 7.500,00	R\$ 45.000,00					
Energia Elétrica	R\$ 1.700,00	R\$ 10.200,00					
Encargos sociais e trabalhistas	R\$ 1.610,00	R\$ 9.660,00					
IPTU	R\$ -	R\$ -	R\$ 681,74	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 681,74
IPVA/DPVAT/TRLAV	R\$ 618,78	R\$ -	R\$ 618,78				
Manutenção e Combustível	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00					
Salários	R\$ 4.600,00	R\$ 27.600,00					
Pro labore	R\$ 1.045,00	R\$ 6.270,00					
Tarifas bancárias	R\$ 102,95	R\$ 617,70					
Alvará Sanitário	R\$ -						
Alvará de Funcionamento	R\$ -						
Aluguel da máquina de cartão	R\$ 93,00	R\$ 558,00					
Telefonia/Internet	R\$ 274,00	R\$ 1.644,00					
Plano de Saúde	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00					
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 23.293,73</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 23.356,69</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 22.674,95</b>	<b>R\$ 137.350,22</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

As Tabelas 7,8 e 9 expõem os custos e despesas variáveis da Mercearia Assis.

**Tabela 7- Custos e Despesas Variáveis no 1º Semestre de 2019**

Custos e Despesas Variáveis- 1º Semestre de 2019					
Período	Custo Mercadoria Vendida (CMV)	Simples Nacional (Alíquota: 10,70%)	Valor descontado da venda no cartão de débito	Valor descontado da venda no cartão de crédito	Total
Janeiro	R\$ 41.495,06	R\$ 7.691,89	R\$ 378,86	R\$ 126,32	R\$ 49.692,14
Fevereiro	R\$ 38.631,87	R\$ 7.169,92	R\$ 328,01	R\$ 158,33	R\$ 46.288,12
Março	R\$ 57.631,71	R\$ 10.468,19	R\$ 342,99	R\$ 223,31	R\$ 68.666,21
Abril	R\$ 40.197,01	R\$ 7.448,19	R\$ 252,63	R\$ 190,17	R\$ 48.088,00
Maior	R\$ 41.982,33	R\$ 7.780,31	R\$ 256,90	R\$ 174,05	R\$ 50.193,60
Junho	R\$ 41.138,06	R\$ 7.672,63	R\$ 252,61	R\$ 150,57	R\$ 49.213,86
<b>Total Semestral</b>	<b>R\$ 261.076,05</b>	<b>R\$ 48.231,13</b>	<b>R\$ 1.812,01</b>	<b>R\$ 1.022,75</b>	<b>R\$ 312.141,94</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Tabela 8 - Custos e Despesas Variáveis no 2º semestre de 2019**

Custos e Despesas Variáveis- 2º Semestre de 2019					
Período	Custo Mercadoria Vendida (CMV)	Simples Nacional (Alíquota: 10,70%)	Valor descontado da venda no cartão de débito	Valor descontado da venda no cartão de crédito	Total
Julho	R\$ 42.891,55	R\$ 7.952,02	R\$ 259,08	R\$ 212,36	R\$ 51.315,02
Agosto	R\$ 52.981,34	R\$ 9.763,74	R\$ 264,89	R\$ 124,05	R\$ 63.134,01
Setembro	R\$ 47.654,27	R\$ 8.750,78	R\$ 178,83	R\$ 149,79	R\$ 56.733,67
Outubro	R\$ 43.320,78	R\$ 8.133,31	R\$ 200,79	R\$ 124,01	R\$ 51.778,88
Novembro	R\$ 46.055,77	R\$ 8.574,76	R\$ 174,22	R\$ 247,79	R\$ 55.052,55
Dezembro	R\$ 61.058,34	R\$ 11.476,18	R\$ 445,15	R\$ 198,31	R\$ 73.177,98
<b>Total Semestral</b>	<b>R\$ 293.962,06</b>	<b>R\$ 54.650,78</b>	<b>R\$ 1.522,96</b>	<b>R\$ 1.056,31</b>	<b>R\$ 351.192,12</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Tabela 9 - Custos e Despesas Variáveis no 1º semestre de 2020**

Custos e Despesas Variáveis- 1º Semestre de 2020					
Período	Custo Mercadoria Vendida (CMV)	Simples Nacional (Alíquota: 10,70%)	Valor descontado da venda no cartão de débito	Valor descontado da venda no cartão de crédito	Total
Janeiro	R\$ 45.814,35	R\$ 8.551,18	R\$ 251,97	R\$ 199,74	R\$ 54.817,25
Fevereiro	R\$ 46.645,94	R\$ 8.663,51	R\$ 253,67	R\$ 142,58	R\$ 55.705,70
Março	R\$ 60.724,96	R\$ 11.240,18	R\$ 334,43	R\$ 208,89	R\$ 72.508,46
Abril	R\$ 71.861,11	R\$ 13.466,49	R\$ 534,99	R\$ 262,12	R\$ 86.124,72
Maior	R\$ 64.209,23	R\$ 11.961,44	R\$ 358,82	R\$ 416,99	R\$ 76.946,49
Junho	R\$ 58.280,06	R\$ 10.834,80	R\$ 537,81	R\$ 332,60	R\$ 69.985,26
<b>Total Semestral</b>	<b>R\$ 347.535,65</b>	<b>R\$ 64.717,60</b>	<b>R\$ 2.271,70</b>	<b>R\$ 1.562,92</b>	<b>R\$ 416.087,87</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

### Considerações do estudo

O cálculo das receitas e custos é realizado mensalmente, contudo os resultados não são analisados dentro da ótica de gestão de custos. Como dito anteriormente, não há o controle de todos os custos reais da mercearia, pois de acordo com a proprietária Mariana, eles não têm um meio para anotá-los, seja virtual ou manual. Outro fator para o não registro das informações da empresa é a confiança entre os sócios, uma característica da micro e pequena empresa familiar.

Salienta-se ainda que apesar de pagarem um contador mensalmente, o mesmo não os auxilia com a apuração dos custos da mercearia, ele realiza apenas as funções: lançamento das notas fiscais na base da Receita Federal, emissão da guia do Simples Nacional e questões trabalhistas.

O processo decisório sobre as finanças da empresa é feito apenas através do diálogo entre os sócios, sendo que não fazem nenhum estudo preliminar sobre o desempenho das suas atividades antes. Ainda sobre essa parte financeira, os proprietários da Mercearia Assis analisam o que entram e saem do caixa por meio do sistema DMaster, mas não utilizam dessas informações para programar compras e pagamentos.

No que tange a análise da viabilidade da empresa, ou seja, do lucro, a mesma não é mensurada pelos sócios. Segundo a proprietária Mariana, quando identificam uma dificuldade financeira, eles buscam solucioná-la por meio da redução dos gastos.

Cabe frisar que não foram encontradas informações sobre a depreciação dos ativos imobilizados da mercearia. Além disso, ao determinarem os custos de cada produto, os sócios não consideram as despesas variáveis de venda e não utilizam nenhum critério de rateio para distribuir os custos e despesas fixas entre os produtos.

Um ponto observado na pesquisa é que a proprietária Mariana informou que eles buscam reduzir os gastos da empresa em cenários de dificuldade, mas ao mensurar os custos e despesas notou-se que eles mantiveram-se praticamente inalterados no período da coleta de dados, mesmo tendo meses com resultado líquido negativo.

Quanto ao impacto da Covid-19, observou-se que no período que foi imposto o isolamento social, houve um aumento das vendas dos produtos do setor alimentício e dos custos das mercadorias. Como solução, reajustaram os preços de vendas dos produtos conforme o aumento dos mesmos.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **GESTÃO DE CUSTOS EM TEMPOS PANDÊMICOS: O caso da Mercearia Assis**

---

#### **Resumo do caso de ensino:**

O atual ambiente econômico e a acirrada concorrência fazem com que os gestores necessitem de ferramentas que os auxiliem a garantir a sobrevivência das empresas. Uma delas é a Gestão de Custos que é indispensável para entendimento da viabilidade das empresas, visto que a sua ausência pode contribuir para a extinção das mesmas. O caso destaca a Gestão de Custos da Mercearia Assis, retratando as principais informações sobre o registro das informações, o uso do método de custeio variável para o cálculo da viabilidade econômica e a tomada de decisão.

---

Tendo em vista que o objetivo do caso de ensino é relatar um caso real de forma a incentivar o pensamento indutivo do aluno acerca de determinado tema, estas notas de ensino apresentam sugestões para os professores a fim de que esse objetivo seja alcançado.

#### **Objetivo de ensino**

1. Discutir a importância da Gestão de Custos para a sobrevivência das empresas durante a pandemia do Covid-19.
2. Discutir a aplicação do método de Custeio Variável para mensurar a viabilidade econômica de uma microempresa, bem como os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e custos fixos/variáveis.

#### **As fontes e os métodos de coleta**

As informações apresentadas no caso foram retiradas do Trabalho de Conclusão de Curso da autora, no ano de 2020. Neste trabalho, foi realizado o estudo de caso e complementarmente, a análise documental e a entrevista semiestruturada, objetivando analisar a viabilidade econômica da Mercearia Assis com base nas suas informações financeiras e contábeis. Desse modo, a análise documental baseou-se na análise dos registros financeiros do sistema de caixa utilizado pela empresa e das notas fiscais de compra e de venda. Já a entrevista tinha como objetivo identificar como era realizado o controle de custos na empresa, como era feito e se utilizavam essas informações no processo de decisão. O roteiro consistiu em 14 perguntas e foi aplicada para uma das proprietárias. Salienta-se que os dados coletados correspondem ao 1º semestre de 2019 até o 1º semestre de 2020.

#### **Relação com os objetivos de um curso ou disciplina**

O presente caso de ensino promove discussões acerca da importância da gestão de custos em cenários de crise, como a pandemia do Covid-19. Isso porque a medida que contextualiza o cenário da empresa durante a pandemia, são elucidados os conceitos de custos fixos e variáveis, despesas fixas e variáveis, faturamento, margem de contribuição e ponto de equilíbrio, bem como o método de custeio variável. Desse modo, ele incentiva nos alunos o pensamento crítico ao incentivá-los a tomarem decisões com base em informações e registros financeiros da empresa. A vista disso, esse caso é fortemente sugerido para os cursos de Ciências Contábeis e Administração.

#### **Disciplinas sugeridas para uso do caso**

Esse caso é indicado para disciplinas de Gestão de Custos, Orçamento Empresarial, Administração Estratégica e Administração de Pequenas Empresas.

### **Possíveis tarefas a propor aos alunos**

1. Definição de Conceitos
  - 1.1 O que é custos e despesas? Qual é a diferença entre os fixos e os variáveis?
  - 1.2 O que é margem de contribuição? Como calcular? Quais as informações que ela fornece?
  - 1.3 O que é ponto de equilíbrio? Qual a diferença entre ponto de equilíbrio econômico, financeiro ou contábil?
  - 1.4 Qual a importância da gestão de custos para as empresas?
  - 1.5 O que é método de custeio variável? Quais as suas vantagens e desvantagens?
  
2. Interpretação do Caso
  - 2.1 Após ler o caso, qual é o seu ponto de vista sobre a Gestão de Custos da Merceria Assis?
  - 2.2 Em sua opinião, os sócios podem melhorar a Gestão de Custos da Merceria Assis? Se sim, como?
  - 2.3 Considerando as informações descritas no caso calcule a margem de contribuição da Merceria Assis.
  - 2.4 Calcule o ponto de equilíbrio econômico (lucro desejado: 15%), contábil e financeiro da Merceria Assis.
  - 2.5 Com base na realidade da Merceria Assis, quais as dificuldades das micro e pequenas empresas em realizar o controle de suas informações financeiras e contábeis?
  
3. Visão Indutiva do Caso
  - 3.1 Imagine que agora você é o gestor da Merceria Assis durante a pandemia do Covid-19 e há um decreto impondo as medidas sanitárias de isolamento social. Quais as medidas que você tomaria para garantir a continuidade do negócio?
  - 3.2 O que poderia ser feito para auxiliar a Merceria Assis a ter um efetivo controle de custos?
  - 3.3 Para saber o desempenho das atividades da empresa e tomar decisão a partir dele, é fundamental que seja feito um controle rigoroso dos custos/despesas e receitas da empresa? Se sim, por quê?
  - 3.4 Com base no resultado da margem de contribuição e dos pontos de equilíbrios da Merceria Assis, você a considera viável economicamente? Por quê?
  - 3.5 Com as informações expostas no caso, você considera que elas são suficientes para dimensionar o impacto da pandemia na Merceria Assis? Por quê?
  - 3.6 Diante de uma dificuldade econômica, cortar custos é sempre a melhor solução? Explique.
  
4. Outras questões possíveis:
  - 4.1 Em sua opinião, quais os principais impactos da Covid-19 para as micro e pequenas empresas?
  - 4.2 A Merceria Assis não tem registros da depreciação dos seus bens. Para você, a ausência dessa informação afeta o resultado da margem de contribuição?

- 4.3 Com qual frequência devem ser registradas as informações dos custos dos produtos? E da empresa?
- 4.4 Em sua opinião, o controle de estoque da empresa interfere na sua gestão de custos? Por quê?
- 4.5 Qual a diferença entre o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) e Custo dos Produtos Vendidos (CPV)?

### Possível organização da aula para uso do caso

Para a aplicação do caso de ensino na sala de aula, sugere-se ao professor seguir as etapas apresentadas no quadro abaixo, sendo que o mesmo pode alterar as etapas e o tempo de duração de acordo com o desenvolvimento da turma e também da carga horária da disciplina.

<b>Etapa</b>	<b>Duração</b>	<b>Descrição</b>
Etapa 1: Abertura	15 minutos	Os alunos devem discorrer sobre o caso conforme a sua interpretação.
Etapa 2: Problematização	20 minutos	Discussão em equipe sobre os principais pontos do caso.
Etapa 3: Compreensão dos conceitos	25 minutos	Exposição dos conceitos principais: custos/despesas fixos e variáveis, método de custeio variável, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.
Etapa 4: Análise do caso	30 minutos	Análise da gestão de custos da Merceria Assis, durante a pandemia do Covid-19, com base nos conceitos apresentados.
Etapa 5: Aprendizado	10 minutos	Exposição e reflexões sobre o aprendizado.
<b>TOTAL</b>	1 hora e 40 minutos (esse cronograma não prevê uma pausa, pois considera a duração de uma aula na graduação ou pós-graduação)	

### Orientações

#### a) Etapa 1: Abertura

O professor convida os alunos para falarem sobre o caso, obedecendo a sequência para falarem sobre a Merceria Assis, depois sobre a sua gestão de custos e outros elementos importantes do caso. Recomenda-se que a medida que os alunos forem discorrendo sobre o caso, o professor anote no quadro os principais pontos, organizando-os. Isso facilitará no desenvolvimento da aplicação do caso.

#### b) Etapa 2: Problematização

Após a explanação sobre o caso, o professor deverá levantar algumas perguntas que promovam a discussão dos alunos durante 20 minutos. É importante que os alunos sejam incentivados a compartilhar a sua visão sobre: a gestão de custos das micro e pequenas empresas; os impactos da pandemia para a economia; tomada de decisão com base nas informações financeiras; importância do registro de todos os custos, despesas e receitas da

empresa; e importância do controle de estoque eficiente. Espera-se que os mesmos sejam levados a questionar sobre que tipo de alternativa a Merceria Assis poderia ter criado para melhorar o seu desempenho na pandemia e também para ter controle de todas as informações da empresa.

Nessa etapa, o professor pode optar se os alunos deverão responder às perguntas individualmente ou em grupo. Contudo, os mesmos devem anotar as respostas, ideias e dúvidas para serem posteriormente debatidas, na Etapa 4.

**c) Etapa 3: Compreensão dos conceitos**

Compreensão dos conceitos principais: custos/despesas fixos, custos/despesas variáveis, método de custeio variável, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e gestão de custos.

**d) Etapa 4: Análise do caso sob a ótica dos conceitos apresentados**

Nessa etapa, o professor retomará as questões da Etapa 2 para que os alunos debatam as respostas, comparando-as com os conceitos explicados na Etapa 3. Assim, possibilitará que o aluno faça uma conexão entre a prática e a teoria.

**e) Etapa 5: Reflexões sobre o aprendizado**

Por fim, os alunos são incentivados a falarem sobre as suas conclusões sobre o caso.

### **Sugestões de bibliografia**

Visando alcançar o objetivo do caso de ensino, aconselham-se algumas leituras para enriquecer a atuação do professor na discussão e disseminação desses conceitos:

- a) Para compreensão dos conceitos de custos/despesas fixos e custos/despesas variáveis: Sebrae (2020)
- b) Para compreensão do método de custeio variável: Martins (2018), Crepaldi e Crepaldi (2017) e Leone e Leone (2010)
- c) Para compreensão do conceito de margem de contribuição: Brunstein (2005), Martins (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2017)
- d) Para compreensão do conceito de ponto de equilíbrio: Martins (2018) e Crepaldi e Crepaldi (2017)
- e) Para discussão sobre a importância da gestão de custos para as empresas, em especial em cenários de crise: Junior e Rita (2020), Sebrae (2016) e IBGE (2020)

Para os alunos, sugere-se que além da leitura do caso, eles acessem a seguinte bibliografia:

- a) Assistir ao vídeo sobre Custos fixos e variáveis, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio: <https://www.youtube.com/watch?v=migP9aLRmUM&t=28s>
- b) Ler o seguinte artigo para compreensão dos conceitos de custo, margem de contribuição e ponto de equilíbrio: Mello, Cunha e Silva (2017)
- c) Ler o capítulo 17 do livro “Contabilidade de Custos” de Martins (2018) para compreensão do método de custeio variável

### **Referências**

BRUNSTEIN, Israel. **Economia de empresas:** gestão econômica de negócios. São Paulo: Atlas, 2005. *E-book*.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas.** Jul., 2020. Disponível em: <[https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=o-que-e&utm\\_source=covid19&utm\\_medium=hotsite&utm\\_campaign=covid\\_19](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=o-que-e&utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19)>. Acesso em: 22 ago. 2020.

JUNIOR, Reynaldo Rubem Ferreira; RITA, Luciana Peixoto Santa. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Revista Cadernos de Prospecção**, Maceió, v.13, n. 2, Abr., 2020.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de contabilidade de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. *E-book*.

MELLO, Mario Fernando de; CUNHA, Luiza Antonia; SILVA, Nilson Josimar da. O cálculo do ponto de equilíbrio e margem de contribuição como importante instrumento de gestão para uma empresa do ramo metal mecânico. *In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 2017, Joinville. **Anais [...]**. Joinville: ABEPRO, 2017. PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Saiba o que são custos fixos e custos variáveis.** São Paulo, 2020 Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 06 abr. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2020.