



## UTILIZAÇÃO DE INDICADORES GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DO SUL DE MINAS GERAIS

Stefani D. PAULINO<sup>1</sup>; Lidiany S. SOARES<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo destaca a análise dos indicadores gerenciais de uma cooperativa para identificar a relevância dos produtos e subsidiar medidas mais assertivas para a tomada de decisões. Nesse sentido, esta pesquisa buscou avaliar a participação no faturamento, a Margem de Contribuição, o Ponto de Equilíbrio, a Margem de Segurança e o Grau de Alavancagem Operacional. Os dados foram coletados através do sistema de gestão da empresa e analisados por meio de planilhas eletrônicas. A análise revelou que produtos como pão de queijo, hambúrguer duplo e café filtrado são fundamentais, apresentando alta participação no faturamento e margem de segurança e que produtos com alta margem de contribuição não são necessariamente os mais vendidos. O estudo concluiu que a cooperativa deve ter especial atenção nos produtos-chave identificados e implementar estratégias para melhorar a margem de contribuição dos itens com alta participação no faturamento, além de monitorar seu Grau de Alavancagem Operacional.

### Palavras-chave:

Grau de Alavancagem Operacional; Margem de Contribuição; Margem de Segurança; Participação no Faturamento; Ponto de Equilíbrio.

### 1. INTRODUÇÃO

Organizações em todo o mundo estão atualmente passando por uma metamorfose significativa na maneira como conduzem suas operações. Nesse sentido, Schuch (2001) explica que a competição mundial ficou mais intensa e as empresas precisam desenvolver novas vantagens para se manterem nesse ambiente desafiador: indicadores gerenciais, que acompanham as principais variáveis de interesse de uma empresa.

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo calcular os indicadores gerenciais de uma Cooperativa do Sul de Minas Gerais, que utilizou dados das vendas realizadas e transformando-os em informações estratégicas que aumentem o ganho da empresa, além servir de suporte no momento da tomada de decisão para alavancagem das vendas.

A organização em questão possui limitações quanto à presença de clientes durante todo o ano, pois atua numa escola em que existem recessos e férias. Devido a essa sazonalidade das vendas, os indicadores auxiliarão a organização na realização de promoções e outras ações comerciais, oportunizando certo equilíbrio econômico considerando períodos de baixo movimento.

<sup>1</sup>Discente do Bacharelado em Administração, IFSULDEMINAS – Campus Machado. E-mail: stefani.deoli@alunos,ifsuldeminas.edu.br.

<sup>2</sup>Orientador, IFSULDEMINAS – Campus Machado. E-mail: lidiany.soares@ifsuldeminas.edu.br.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) afirmaram que um indicador é uma medida utilizada para organizar e captar as informações importantes dentro de uma organização. Os indicadores são instrumentos que se tornam uma medição entre a teoria e a realidade que serve para avaliar uma questão (MPOG, 2012).

Segundo Dubois *et al.* (2006), a Margem de Contribuição (MgC) é o resultado da diferença entre preço de venda e gastos variáveis, se tornando algo como: preço de venda – gastos variáveis = MgC. O Ponto de Equilíbrio é obtido através da receita *versus* os custos, onde os resultados operacionais devem ser iguais a zero (ENESEP, 2017). Logo, é nesse momento que a empresa descobre o quanto deve produzir e/ou vender para arcar com seus gastos. Pode-se interpretar isso como ponto em que uma companhia não possui lucro nem prejuízo (DUTRA, 2010).

A Margem de Segurança é a quantidade de vendas que ultrapassam o ponto de equilíbrio, mostrando ao gestor até que ponto as vendas poderão cair sem que a organização tenha resultado operacional negativo – podendo ser representada em quantidade, valor ou percentual (BRUNI; FAMÁ, 2008). A ideia do Grau de Alavancagem Operacional surge do raciocínio de que toda alteração no volume do que foi vendido procederá de mudanças no lucro. Dessa forma, pode ser entendido como uma relação entre vendas e lucro e em como um crescimento em um poderá afetar o outro, positiva ou negativamente (BEZERRA; CAROLI, 2015).

## 3. MATERIAL E MÉTODOS

O tipo de pesquisa foi a descritiva. Esse tipo de pesquisa demonstra a realidade de uma situação, expressando-a em números, ou seja, se limitando puramente a uma descrição das variáveis e seus dados (CASTRO, 1976). Quanto à abordagem da problemática, a pesquisa foi quantitativa, pois verificou apenas os dados, seu processamento e o cálculo dos indicadores gerenciais, sem tentar explicar tal fenômeno (OLIVEIRA JÚNIOR, 2017).

A pesquisa foi feita em uma Cooperativa do Sul de Minas Gerais e o universo do estudo são os produtos comercializados pela companhia no ano de 2023, ou seja, o cenário de vendas da empresa no referido ano. O estudo teve como base o acesso ao sistema de gestão para extrair os dados, que foram exportados para formatos que proporcionem o cálculo em planilhas. Dessa forma, para cálculo dos indicadores, foram necessárias algumas informações básicas: todos os produtos comercializados até o final de 2023, seus preços de custos e de venda, a quantidade vendida, além dos gastos fixos da empresa em questão. Por fim, bastou calcular a participação no faturamento, a Margem de Contribuição, o Ponto de Equilíbrio, a Margem de Segurança e o Grau de Alavancagem Operacional.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar a participação no faturamento, constatou-se que, dos 454 (100%) itens comercializados no ano de 2023, 20 (4,41%) foram responsáveis por 49,5% das vendas realizadas no período. Dentre eles, destacam-se 02 produtos (0,44%) que, juntos, responderam por 20,68% de todas as vendas (hambúrguer duplo e pão de queijo). Ao analisar os 10 principais produtos em cada indicador (Tabela 1), verificou-se que o pão de queijo se destaca em todos os índices da empresa. Isso significa dizer que um único produto possui significativa participação nas vendas e alcança alta Margem de Segurança, além de contribuir de forma expressiva no custeio dos gastos fixos da cooperativa. Por meio do quadro, é possível identificar ainda que produtos com alta participação no faturamento também estão com altas margens de segurança, como é o caso do hambúrguer duplo, café filtrado, coca-cola 350ml e o frutty abacaxi de 2L. Ademais, constatou-se que a cooperativa é significativamente alavancada e o Grau de Alavancagem Operacional (GAO) apurado foi de 1,99, indicando que cada 1% de variação no faturamento provoca uma variação de 1,99% no resultado.

Tabela 1 - Principais produtos na participação do faturamento, margem de contribuição e margem de segurança

Participação no Faturamento		Margem de Contribuição		Margem de Segurança	
Descrição do Produto	% de Participação	Descrição do Produto	MgC %	Descrição do Produto	MSr\$
Hambúrguer Duplo	11,60%	Copo descartável Uni	89,20%	Pão de Queijo	R\$ 39.139,36
Pão de Queijo	9,08%	Apontador Leo Leo	74,50%	Café Filtrado Simples	R\$ 27.196,60
Café Filtrado simples	4,92%	Drops FREEGELLS Menta	69,29%	Hambúrguer Duplo	R\$ 14.619,31
Coca Cola Lata 350ML	2,42%	Picolé Morango IUPI	69,24%	Coca Cola Lata 350ML	R\$ 8.233,44
Frutty Abacaxi Pet 2L	2,40%	Dadinho	68,82%	Coca Cola 200 ml	R\$ 7.941,86
Mexicano Frango com Queijo	2,15%	Pão de Queijo	67,29%	Bala	R\$ 5.929,46
Coxinha	1,73%	Barra de Cereais com Avelã	67,27%	Frutty Abacaxi Pet 250 ml	R\$ 5.629,20
Coca Cola 200 ml	1,72%	Barra de Cereais Morango e Chocolate	66,70%	Paçoca Creme Mindy	R\$ 4.736,66
Torta Salgada de Frango	1,52%	Sabonete Lux	66,18%	Frutty Abacaxi Pet 2L	R\$ 4.124,50
Frutty Guaraná Pet 2L	1,42%	Água Sem Gás Natuleve	65,87%	Morangote	R\$ 4.042,41

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

#### 5. CONCLUSÃO

Apesar da comercialização média de 454 itens, verificou-se que a empresa possui poucos

produtos específicos com alta representatividade em seus indicadores e os produtos com maiores MgC (entre 65 a 89%), não são os mais vendidos, à exceção do pão de queijo. Os indicadores gerenciais calculados demonstraram expressiva participação de poucos itens no que tange ao faturamento, MgC e MS. Em todos estes quesitos, o pão de queijo se destacou e assim pôde-se constatar que trata-se de um produto chave para a empresa. Além deste, destacam-se o hambúrguer duplo, o café filtrado, a coca-cola de 350ml e o frutty abacaxi 2L. A empresa apresentou GAO relativamente alto, o que implica em cuidados com variações no faturamento.

## REFERÊNCIAS

- BEZERRA, W. L.; CAROLI, A. A. Análise de custo, volume e lucro: uma perspectiva de controle gerencial nas micro e pequenas empresas. **Redeca**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 45-64, 2015. Disponível em: <<https://shre.ink/Hif4>>. Acesso em: 27 Abr. 2023.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- DUBOIS, A., *et al.* **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, R. G. **Custos**: Uma Abordagem Prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXVII. **O cálculo do ponto de equilíbrio e margem de contribuição como importante instrumento de gestão para uma empresa do ramo metal mecânico**. Joinville: 2017. 20 p. Disponível em: <<https://shre.ink/HijH>>. Acesso em: 27 Abr. 2023.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.
- MPOG/SOF. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores – Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: MP, 2012.
- OLIVEIRA JÚNIOR, E. L. **Pesquisa científica na graduação: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos TCCs**. 2017. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/20939/3/Pesquisacientificgraduacao.pdf>>. Acesso: 18 Nov. 2023.
- SCHUCH, C. **Análise de indicadores voltados à tomada de decisão gerencial: um comparativo entre a teoria e a prática**. Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos. 2002. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3936/000345735.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 8 Dez. 2023.