

RESILIÊNCIA EMPRESARIAL NA PANDEMIA: ESTRATÉGIAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL PARA 'SONHO, FESTAS E CONGELADOS'

BUSINESS RESILIENCE DURING THE PANDEMIC: MANAGEMENT ACCOUNTING STRATEGIES FOR 'SONHO, FESTAS E CONGELADOS'

JULIA VIEIRA REIS¹

Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil

● <https://orcid.org/0000-0001-9411-1534>
juliavieira010699@gmail.com

MATHEUS VASCONCELOS FERNANDES

Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil

● <https://orcid.org/0000-0003-3714-6081>
matheusvasconcelos@ufu.br

GILBERTO JOSÉ MIRANDA

Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil

● <https://orcid.org/0000-0002-1543-611X>
gilbertojm@ufu.br

FLÁVIO LUIZ LARA

Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil

● <https://orcid.org/0000-0003-0540-9510>
flaviopf1@hotmail.com

EDVALDA ARAÚJO LEAL

Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil

● <https://orcid.org/0000-0002-7497-5949>
edvalda@ufu.br

RESUMO

Diego e Laura, empreendedores resilientes, enfrentaram uma crise quando o seu próspero salão de festas foi obrigado a fechar as portas devido à pandemia da Covid-19. Após seis meses sem renda, eles decidiram reinventar seu negócio, aproveitando a estrutura da cozinha industrial do salão de festas para produzir e vender salgados congelados. No entanto, uma mudança ocorreu quando Diego e Laura receberam uma proposta de contrato de um grande supermercado local. A oportunidade representava um novo potencial financeiro, mas também impunha novos desafios. A proposta exigia uma análise abrangente, considerando fatores financeiros, operacionais e estratégicos. Este caso de ensino apresenta um dilema empresarial em um cenário de incertezas, onde Diego e Laura precisam equilibrar o desejo de crescimento com os riscos envolvidos. A decisão que eles tomarem terá implicações para o futuro de seu negócio e a estabilidade de sua família. Os objetivos de ensino deste caso incluem o desenvolvimento de competências em análise financeira, gestão de custos e tomada de decisão estratégica, proporcionando aos alunos uma experiência realista e desafiadora em gestão empresarial.

Palavras-chave: Caso para ensino. Área de negócios. Pandemia da Covid-19. Custo/Volume/Lucro. Gestão de negócios.

Editado em português e inglês. Versão original em português.

Versão do Caso de Ensino apresentada no VIII Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade- EnEPQ, de 15 a 17 de maio de 2024, São Paulo/SP.

¹ Endereço para correspondência: Avenida João Naves de Ávila nº 2121, Bairro Santa Mônica, CEP 38400-902 | Uberlândia-MG | Brasil.

Recebido em 28/01/2025. Revisado em 13/04/2025. Aceito em 22/04/2025 pelo Prof. Dr. Rogério João Lunkes (Editor-Chefe). Publicado em 30/05/2025.

Copyright © 2025 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

ABSTRACT

Diego and Laura, resilient entrepreneurs, faced a major crisis when their successful event venue was forced to shut down due to the COVID-19 pandemic. After six months without income, they decided to reinvent their business by using the industrial kitchen from their event space to produce and sell frozen savory snacks. However, a turning point came when Diego and Laura received a contract proposal from a large local supermarket. The opportunity presented significant financial potential but also brought new challenges. The proposal required a comprehensive analysis, taking into account financial, operational, and strategic factors. This teaching case presents a business dilemma in a context of uncertainty, where Diego and Laura must balance their desire for growth with the risks involved. The decision they make will have implications for the future of their business and their family's stability. The teaching objectives of this case include developing competencies in financial analysis, cost management, and strategic decision-making, offering students a realistic and challenging experience in business management.

Keywords: *Teaching case. Business. Covid-19 pandemic. Cost/Volume/Profit. Business management.*

PARTE 1: O CASO

1.1 Introdução

No final de 2019, a pandemia de Covid-19 trouxe mudanças drásticas ao mundo, transformou profundamente a forma como as pessoas viviam e trabalhavam e afetou diversos âmbitos, incluindo a saúde pública, o contexto social, econômico, político e cultural (Fundação Oswaldo Cruz, 2020). Entre os setores mais afetados, o segmento de eventos sofreu uma paralisação repentina. Com as restrições à circulação e a proibição de aglomerações, salões de festas, *buffets* e organizadores de eventos viram suas receitas desaparecerem de forma abrupta.

De acordo com a Associação Brasileira de Eventos (Abrafesta), o faturamento do setor caiu 98% em 2020 (G1, 2021a). Além disso, a Associação Brasileira dos Produtores de Eventos (Abrape) estima que 97% das atividades do setor ficaram paralisadas, resultando na perda de 450 mil empregos (diretos e indiretos) e em uma redução de R\$ 90 bilhões no faturamento em 2020 (G1, 2021b).

Em nível global, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional e caracterizou o surto como pandemia em 11 de março de 2020, reconhecendo o risco de disseminação em diversos países (Organização Mundial da Saúde [OMS], 2020). Em 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil registrou uma queda de 3,3% em relação a 2019, impulsionada pela retração de 3,7% no valor adicionado bruto do setor de serviços e pela diminuição de 4,5% no consumo das famílias (IBGE, 2022). No trimestre de junho a agosto de 2020, a taxa de desocupação atingiu 14,4%, a mais alta desde o início da série histórica em 2012, refletindo o fechamento de atividades não essenciais e o aumento da ociosidade produtiva (IBGE, 2020).

Diante desse cenário de incertezas e desafios, este caso de ensino foi desenvolvido com o objetivo de proporcionar aos estudantes a aplicação prática de conceitos de contabilidade gerencial, em especial a análise de custo-volume-lucro, para subsidiar decisões estratégicas em situações de crise. A relevância do estudo está em oferecer um contexto realista, baseado em dados empíricos e em um dilema empresarial realista, que estimula o desenvolvimento de competências analíticas, de gestão de custos e de tomada de decisão. A inclusão deste caso como método nos cursos de graduação e pós-graduação na área de negócios, justifica-se pela necessidade de aproximar o aprendizado teórico das demandas do mercado, preparando futuros gestores para

enfrentar cenários voláteis, promover a resiliência organizacional e conduzir processos de inovação em ambientes adversos.

1.2 Da normalidade ao caos

Diego Santos e Laura Brandão eram proprietários de um pequeno salão de festas, e estavam entre os milhares de empreendedores afetados pela pandemia da Covid-19. O negócio deles era a "Sonho e Festa", empresa especializada na locação de espaços para eventos e na produção de salgados, doces e bolos, localizada em Uberlândia-MG, uma cidade do Triângulo Mineiro com mais de 700 mil habitantes. Diego e Laura produziam os alimentos na cozinha industrial anexa ao salão, contando com o suporte de uma equipe temporária, conforme as demandas das festas. Reconhecida pela qualidade de seus produtos, a empresa destacava-se pela busca constante por diferenciação, refletindo o compromisso de satisfazer seus clientes.

A construção do negócio, uma propriedade familiar, refletia não apenas o árduo empenho de Diego e Laura, mas também a ausência de formação específica em gestão, já que ambos eram graduados em Computação. No entanto, a afinidade com o ramo de eventos e o carisma notável do casal contribuíram significativamente para o sucesso da empreitada. Diego, responsável pelas operações diárias, enfrentava o desafio constante de manter a viabilidade do empreendimento, garantindo o sustento da família, a remuneração dos colaboradores e o cumprimento de obrigações financeiras.

A tendência empreendedora de Diego remontava à infância, influenciado pelos pais, que atuavam no comércio. Sua trajetória profissional começou no gerenciamento de um supermercado familiar, onde adquiriu experiência e acumulou recursos. Essa tradição empreendedora moldou suas escolhas e foi crucial na criação e administração do salão "Sonho e Festa".

No dia 26 de fevereiro de 2020, Diego e Laura assistiam ao noticiário quando foram surpreendidos pela confirmação do primeiro caso de Covid-19 no Brasil. O olhar que trocaram refletia o temor e a incerteza que tomavam conta do momento. Era difícil imaginar que um vírus surgido em outro continente pudesse se espalhar tão rapidamente e, pior, impactar diretamente suas vidas e seu negócio. A sensação de vulnerabilidade misturava-se ao medo crescente do desconhecido, enquanto tentavam prever as possíveis consequências daquela notícia.

Embora a "Sonho e Festa" tivesse sido construída sobre um planejamento administrativo e financeiro sólido, a chegada da pandemia abalou profundamente suas estruturas. Logo foram anunciadas medidas restritivas para conter o avanço do vírus, incluindo o fechamento do setor de hospitalidade, que englobava salões de festas. Tais medidas foram desesperadoras para Diego e Laura. Em questão de dias, a demanda pelos serviços da empresa desapareceu, substituída por um vazio preocupante onde antes havia celebrações e alegria.

A situação tornou-se ainda mais grave devido aos investimentos recentes na construção de uma cozinha industrial, cujos custos ainda precisavam ser quitados. A pressão financeira aumentava, exigindo decisões rápidas e estratégicas para enfrentar o novo cenário.

Confrontados com um desafio sem precedentes, Diego e Laura passaram noites em claro discutindo o futuro do negócio. Durante a pandemia de Covid-19, o governo brasileiro implementou diversas medidas restritivas para conter a disseminação do vírus, incluindo o fechamento temporário de estabelecimentos comerciais e a limitação da circulação de pessoas. Essas ações, regulamentadas pela Lei n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, tinham como objetivo promover o isolamento social e a quarentena para enfrentar a emergência de saúde pública (Lei n.º 13.979, 2020). Além disso, governos estaduais também adotaram medidas restritivas adicionais, como a suspensão de atividades não essenciais e restrição de mobilidade, o que impactou diretamente o setor empresarial (Agência Brasil, 2021). Laura, sempre preocupada com o bem-estar de todos ao seu redor, refletia sobre o impacto financeiro da crise no emprego dos colaboradores e os riscos à saúde impostos pela pandemia.

A cada conversa, a incerteza parecia aumentar. Eles estavam diante de uma decisão crucial, forçados a traçar um caminho que poderia mudar para sempre o rumo da "Sonho e Festa" e de suas vidas.

E agora? As portas foram fechadas, o som das festas foi abafado.... Como continuar o negócio?

O fechamento abrupto do salão de festas e o silêncio das comemorações colocaram Diego e Laura diante de um enorme desafio: como reinventar o negócio em meio ao caos?

Diego, proativo, começou a renegociar contratos com os clientes, oferecendo a possibilidade de remarcação dos serviços para o futuro, evitando cancelamentos. Inspirado por estratégias adotadas por outros empreendedores, ele introduziu a venda de *vouchers* antecipados com desconto, oferecendo vantagens para os clientes utilizarem os serviços quando a normalidade fosse retomada. Em um esforço para manter o otimismo, Diego compartilhava sua confiança com Laura: “Essas iniciativas podem nos ajudar a manter a estabilidade, Laura. Especialistas dizem que a pandemia pode ser passageira. Vamos manter pensamentos positivos!”

Apesar das renegociações, dos *vouchers* e de outras ações, as medidas não foram suficientes para cobrir todos os compromissos financeiros e despesas operacionais. Com o avanço da pandemia, o aumento dos casos e a incerteza quanto a uma solução iminente, Laura começou a questionar Diego sobre possíveis alternativas, explorando ideias para diversificar as atividades do negócio.

A pressão sobre Diego aumentava, não apenas pelos desafios comerciais, mas também pela tensão em sua relação conjugal. Sem perspectivas de retomar as operações do salão de festas e incapaz de arcar com os custos fixos, ele começou a considerar o encerramento das atividades. Antes de tomar uma decisão tão drástica, lembrou-se do Sr. Ernesto, consultor do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que lhe havia auxiliado no início da jornada empresarial.

Ao contatar Ernesto, Diego compartilhou o dilema que enfrentava e ouviu uma sugestão inesperada: “Diego, veja as notícias. O mercado de alimentação para entrega está em ascensão durante a pandemia. Com sua estrutura, por que não considerar a produção de alimentos para *delivery*?”.

Surpreso e grato, Diego começou a refletir sobre essa possibilidade. De fato, as notícias destacavam um crescimento expressivo no setor de entregas de alimentos. Entre o segundo semestre de 2020 e o primeiro semestre de 2021, 54,8% dos brasileiros utilizaram serviços de entrega de comida por aplicativos, sites ou *WhatsApp*, um aumento considerável em relação aos 30,4% registrados em 2019 (Negócios SC, 2021). Além disso, o número de empresas dedicadas ao fornecimento de alimentos preparados para consumo domiciliar cresceu 46,7% em 2020, com a abertura de 110,2 mil novos negócios nesse segmento (Diário do Comércio, 2021).

Inspirado por esses dados, Diego propôs à Laura a ideia de produzir salgadinhos congelados para venda no varejo e no atacado. As encomendas poderiam ser feitas por telefone, redes sociais ou e-mail, garantindo segurança sanitária em todas as etapas: produção, embalagem e entrega. Laura, entusiasmada com a ideia, enxergou no ramo alimentício uma nova oportunidade para recomeçar.

Em modo de planejamento, Diego delineou estratégias de divulgação, estimou os custos necessários e marcou o início das operações para 1º de dezembro de 2020. A "Sonho e Festa" estava prestes a se reinventar, abraçando um novo capítulo no universo do *delivery* de alimentos.

1.3 Organização da Produção e Análise Detalhada de Custos nas Porções Congeladas

Diego e Laura, diante do novo rumo da empresa, agora rebatizada como "Sonhos, Festas e Congelados", decidiram concentrar seus esforços na produção e comercialização de onze tipos de porções congeladas, descritas na Tabela 1.

Tabela 1

Produtos da Sonho, Festas e Congelados

Produto	Denominação
Bolinho de arroz	Produto 1
Bolinho de bacalhau	Produto 2
Bolinho de mandioca com carne seca	Produto 3
Mini quibe	Produto 4
Coxinha	Produto 5
Bolinha de queijo	Produto 6
Mini maia	Produto 7
Pastel misto	Produto 8
Pastel de carne	Produto 9
Pastel de queijo	Produto 10
Pastel de pizza	Produto 11

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Ao lançar campanhas nas redes sociais e começar a receber encomendas, Diego e Laura perceberam que a maior parte das receitas vinha de vendas por atacado. Muitos pequenos comércios e estabelecimentos de alimentação, como bares e restaurantes que operavam por *delivery*, passaram a adquirir os produtos da empresa para atender à crescente demanda dos clientes finais. Além disso, supermercados locais, que se mantiveram em operação como serviços essenciais durante a pandemia, tornaram-se clientes importantes, ajudando a diversificar a base de receitas da "Sonhos, Festas e Congelados". Essa adaptação ao novo cenário consolidou mais um capítulo de sucesso na trajetória da empresa.

Com o aumento das vendas, novos funcionários foram contratados, e a "Sonhos, Festas e Congelados" começou a recuperar seu equilíbrio financeiro em meio ao cenário pandêmico. Após seis meses de operação, a empresa já contava com 24 colaboradores.

Uma reviravolta significativa ocorreu quando o renomado "Supermercado Metrôpole" fez um pedido de grande volume. O departamento de compras solicitou adquirir semanalmente 20% da produção da empresa, focando nos produtos 'Bolinho de arroz', 'Mini quibe', 'Mini maia', 'Pastel misto' e 'Pastel de pizza'. Contudo, o supermercado propôs pagar um preço 15% inferior ao praticado pela "Sonhos, Festas e Congelados". Para atender ao pedido, Diego e Laura precisariam analisar a viabilidade de aumentar em 20% a produção desses itens, para manter o atendimento à demanda já existente.

No início das operações com alimentos congelados, a empresa produzia cerca de 10.000 bandejas por mês, atendendo principalmente pedidos menores de clientes individuais e pequenos estabelecimentos locais. Com o aumento da demanda e a contratação de novos colaboradores, a produção cresceu gradualmente, alcançando 19.708 bandejas no sexto mês de operação, quase dobrando a capacidade inicial.

A proposta do "Supermercado Metrôpole" de adquirir 20% da produção semanal representava aproximadamente 3.941 bandejas por mês, distribuídas entre cinco produtos solicitados. Para atender a esse volume adicional, seriam necessários ajustes significativos na operação, como a contratação de novos funcionários, reforço no fornecimento de matéria-prima e maior eficiência nos processos.

Embora a ampliação da equipe para 24 colaboradores tenha aumentado a capacidade produtiva, Diego e Laura ainda enfrentavam dúvidas sobre como equilibrar o atendimento ao supermercado com as demandas dos clientes regulares. Diego ponderou: *"Precisamos entender se conseguimos lidar com essa nova carga sem comprometer os pedidos que já temos. Não estamos no limite da nossa produção, mas é um desafio"*.

Apesar de a proposta do “Supermercado MetrÓpole” representar uma grande oportunidade, Diego e Laura não haviam realizado uma pesquisa de mercado formal antes de lançar o novo modelo de negócios. Sem dados claros sobre tendências de consumo, capacidade produtiva da concorrência e expectativas dos clientes, suas decisões se baseavam exclusivamente na experiência prática e na observação do mercado local. Essa ausência de informações estruturadas aliada à instabilidade do mercado tornava mais difícil avaliar os riscos e benefícios da expansão.

Assim, Diego e Laura enfrentavam um dilema que poderia redefinir o futuro de seu negócio. Aceitar o contrato com o "Supermercado MetrÓpole" trazia a possibilidade de expansão, maior visibilidade e potencial estabilidade financeira a longo prazo. No entanto, o preço 15% inferior ao praticado exigiria grandes ajustes operacionais, incluindo o aumento de 20% na produção e um gerenciamento rigoroso de custos para evitar prejuízos.

Por outro lado, rejeitar a proposta e preservar o modelo de negócios atual, com maior controle de qualidade e menor risco financeiro, poderia limitar o crescimento da empresa em um mercado cada vez mais competitivo, especialmente diante do rápido crescimento da concorrência no setor. Essa reflexão levou Diego e Laura a considerar diferentes cenários: priorizar o contrato com o supermercado e arriscar uma expansão acelerada; manter o foco nos clientes atuais, que ofereciam margens mais confortáveis; ou buscar um equilíbrio entre esses dois caminhos. Cada alternativa apresentava desafios e oportunidades.

Diante desse contexto desafiador, Diego e Laura compreenderam a importância de realizar uma análise de custos detalhada para avaliar a viabilidade do novo contrato. Para isso, analisaram os diversos controles mantidos na empresa:

- a) Ficha de Produção: registrava todas as receitas dos salgados produzidos, com as quantidades de matéria-prima utilizadas;
- b) Ficha de Etiquetas: controlava o estoque de todos os produtos embalados diariamente;
- c) Ficha de Pedidos: anotava os pedidos diários dos clientes;
- d) Sistema de Informação: registrava todas as matérias-primas e embalagens utilizadas, transformando-as em unidades individuais conforme a ficha de produção. Esse sistema gerava relatórios de vendas, controle de estoque e informações sobre clientes;
- e) Planilha de Custos e Despesas: registrava todas as compras e despesas mensais da empresa;
- f) Controle de Caixa: gerenciava o fluxo de caixa recebido, confrontando-o com os relatórios de vendas e as despesas registradas na planilha de custos.

Antes de migrar para a produção de alimentos congelados, os controles operacionais da empresa eram simples e baseados na natureza sazonal dos eventos. Os pedidos e estoques eram registrados manualmente, sem padronização, e os custos eram calculados de forma empírica, com base na experiência acumulada por Diego e Laura. Os ingredientes eram adquiridos conforme a demanda de cada festa, e não havia integração entre as informações financeiras e operacionais. Esse modelo era suficiente para o salão de festas, mas revelou-se inadequado para as exigências contínuas e crescentes do novo modelo de negócios.

No novo contexto, embora métodos de controle de estoque estivessem em vigor, Diego identificou fragilidades na gestão das informações para análises de custos e tomadas de decisão. As análises eram realizadas com base nos relatórios emitidos pelo sistema de informação da empresa, complementados por informações fornecidas por Laura.

Dessa forma, Diego decidiu conduzir levantamentos detalhados de custos, considerando itens como matéria-prima, embalagens, tempo de fabricação e embalagem, custos indiretos e despesas gerais, incluindo mão de obra. A Tabela 2 apresenta os custos de matéria-prima e embalagens por produto, tomando como base a bandeja com 20 unidades.

Tabela 2

Custo unitário de matéria-prima e embalagens por produto da Sonho, Festas e Congelados

Produtos	Matéria-Prima	Embalagens	Custo Total Por Bandeja
Bolinho de arroz	R\$ 5,35	R\$ 0,23	R\$ 5,58
Bolinho de bacalhau	R\$ 6,67	R\$ 0,23	R\$ 6,90
Bolinho de mandioca com carne seca	R\$ 6,72	R\$ 0,28	R\$ 7,00
Mini quibe	R\$ 6,31	R\$ 0,28	R\$ 6,59
Coxinha	R\$ 4,17	R\$ 0,23	R\$ 4,40
Bolinha de queijo	R\$ 4,03	R\$ 0,28	R\$ 4,31
Mini maia	R\$ 6,47	R\$ 0,23	R\$ 6,70
Pastel misto	R\$ 6,03	R\$ 0,41	R\$ 6,45
Pastel de carne	R\$ 6,19	R\$ 0,41	R\$ 6,61
Pastel de queijo	R\$ 7,19	R\$ 0,41	R\$ 7,60
Pastel de pizza	R\$ 6,61	R\$ 0,41	R\$ 7,02

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Diego observava com atenção que os custos variavam de acordo com cada tipo de produto, refletindo diferenças tanto na matéria-prima quanto nas embalagens utilizadas na produção. É importante destacar que a mão de obra não era alocada diretamente a cada produto, sendo considerada um custo indireto a ser distribuído ao longo do período contábil.

A equipe da empresa era composta por 24 colaboradores registrados sob o regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e dois sócios, abrangendo uma variedade de cargos essenciais para a operação. Entre os profissionais, estavam atendentes, auxiliares de limpeza, auxiliares de produção, cozinheiros, entregadores e gerentes responsáveis pelas áreas administrativa, de estoque, de produção e de logística. Cada colaborador desempenhava um papel fundamental para o funcionamento eficiente da empresa.

Os custos indiretos, elemento crucial para a compreensão do panorama financeiro, foram apurados de forma meticulosa por Laura, a gerente administrativa, conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3

Custos indiretos mensais da Sonho, Festas e Congelados

Custos Indiretos	Valor em R\$
Mão de obra da produção	R\$ 32.982,00
Matéria-Prima – Gás	R\$ 1.917,73
Embalagens: Sacos, Filme PVC, Sacolas E Etiquetas De Entrega	R\$ 3.859,00
Mão De Obra - Estoque/Embalagem	R\$ 2.547,06
Mão De Obra – Gerentes	R\$ 8.266,16
Mão De Obra – Limpeza	R\$ 4.711,78
Pró-Labore	R\$ 5.069,85
Aluguel	R\$ 3.974,60
Energia	R\$ 4.265,78

Água/Esgoto	R\$ 271,73
IPTU	R\$ 41,11
Depreciação	R\$ 2.131,40
Material De Limpeza	R\$ 426,28
Total	R\$ 70.464,47

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Para além dos custos variáveis, a empresa também incorre em despesas fixas, englobando salários dos funcionários (atendente, entregador, gerente administrativo e gerente de logística), depreciação de itens não relacionados à produção, despesas administrativas, despesas financeiras, gastos com telefonia e internet, além de financiamentos e seguros. No mês de junho de 2021, essas despesas fixas totalizaram R\$ 14.666,98 (quatorze mil, seiscentos e sessenta e seis reais, noventa e oito centavos).

Para calcular o preço de venda, Diego e Laura adotaram uma abordagem baseada nos custos da matéria-prima, acrescidos de um percentual aproximado para cobrir demais despesas e custos. No entanto, a metodologia empregada carecia de maior detalhamento e justificativas claras para os critérios adotados. A Tabela 4 apresenta os valores de venda de cada produto por bandeja, oferecendo uma visão sintetizada do resultado prático desse processo.

Tabela 4

Preço de venda de cada produto por bandeja

PRODUTO	VALOR EM R\$
Bolinho de arroz	R\$ 12,35
Bolinho de bacalhau	R\$ 20,10
Bolinho de mandioca com carne seca	R\$ 13,15
Mini quibe	R\$ 12,45
Coxinha	R\$ 12,45
Bolinha de queijo	R\$ 12,45
Mini maia	R\$ 13,15
Pastel misto	R\$ 13,05
Pastel de carne	R\$ 13,05
Pastel de queijo	R\$ 13,05
Pastel de pizza	R\$ 13,05

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Além do preço de venda, Diego também levantou as quantidades vendidas de cada produto e a representatividade percentual em relação a quantidade total de produtos vendidos no mês de junho de 2021, conforme demonstra a Tabela 5.

Tabela 5

Quantidade de bandejas vendidas e representação percentual

Produto	Quantidade Vendida (bandejas)	Porcentagem Representada (%)
Bolinho de arroz	2.031	10%
Bolinho de bacalhau	231	1%
Bolinho de mandioca com carne seca	1.469	7%
Mini quibe	1.314	7%
Coxinha	701	4%
Bolinha de queijo	619	3%
Mini maia	7.428	38%
Pastel misto	1.135	6%
Pastel de carne	114	1%
Pastel de queijo	1.216	6%

Pastel de pizza	3.449	18%
Total	19.708	100%

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Após levantar todas essas informações, Diego percebeu a importância de considerar os aspectos tributários. É relevante destacar que a "Sonho, Festas e Congelados" é tributada pelo regime do Simples Nacional, enquadrando-se na terceira faixa de contribuição, com uma alíquota de 9,5% sobre o faturamento.

1.4 Dilema Empresarial: Rumo à Tomada de Decisão Estratégica

Além dos desafios financeiros e operacionais, Diego e Laura enfrentaram pressões sociais e familiares que tornavam ainda mais difícil a decisão de aceitar a proposta do Supermercado Metrôpole. Como empreendedores que dependem exclusivamente do negócio para sustentar a família, a incerteza sobre os resultados da expansão gerava insegurança.

Por outro lado, a proposta do supermercado também trazia um apelo social. Aceitar o contrato exigiria a contratação de mais funcionários, contribuindo para a geração de empregos em Uberlândia, uma cidade que, durante a pandemia, enfrentou perdas significativas de postos de trabalho, especialmente nos setores de serviços e comércio (Universidade Federal de Uberlândia, 2020). Essa dimensão social, somada à expectativa de crescimento econômico, contrastava com o risco de sobrecarregar a estrutura do negócio, comprometendo sua qualidade e confiança. A pressão para equilibrar esses diferentes aspectos tornou o dilema ainda maior, desafiando Diego e Laura a considerar não apenas os números, mas também o impacto humano de sua escolha.

Após minuciosa análise dos relatórios e levantamentos, Diego sentiu a necessidade de discutir os rumos da empresa com sua esposa, Laura. Com seis meses de atuação na produção e venda de porções de salgados congelados, a empresa experimentou um crescimento notável. Diego expressou sua preocupação em relação às análises financeiras, percebendo a importância dessas reflexões para embasar as decisões futuras, especialmente diante da recente encomenda do Supermercado Metrôpole.

Diante das análises e reflexões, Diego e Laura levantaram uma série de dúvidas, que precisam ser respondidas para orientar sua tomada de decisão:

1. **Qual é a rentabilidade real de cada produto?** Diego comentou: "Eu sei que alguns produtos vendem muito, mas será que todos realmente darão lucro? Preciso confirmar e decidir quais priorizar".
2. **Deveríamos eliminar algum produto da linha?** Laura ponderou: "Manter um portfólio tão variado pode ser arriscado. Talvez seja hora de enxugar um pouco e focar nos itens que trazem melhor resultado".
3. **Quais são os custos mais relevantes nesse contexto?** Diego refletiu: "Se aceitarmos o contrato com o supermercado, precisamos entender exatamente quais custos podemos reduzir sem comprometer a qualidade".
4. **Qual é a quantidade necessária de produção para atingir nossos objetivos?** Laura questionou: "Será que teremos capacidade de atender a esse volume adicional sem prejudicar as transações atuais?".
5. **Como reduzir custos sem perder a confiança dos clientes?** Diego destacou: "Eu não quero que os clientes sintam diferença na qualidade dos produtos. Mas precisamos encontrar maneiras de sermos mais eficientes".
6. **Aceitamos a encomenda do 'Supermercado Metrôpole'?** Laura finalizou: "Essa é a decisão mais difícil. A proposta parece boa, mas e se não conseguirmos entregar tudo no prazo e com a qualidade esperada? Será que vale o risco?".

Diego suspirou, enquanto olhava os números na tela do computador. Ele sabia que a decisão não poderia ser adiada por muito tempo. “Laura, essa proposta pode nos levar a outro nível, mas também exige mudanças que podem comprometer o que já construímos”, disse ele. Laura, revisando as planilhas ao seu lado, respondeu: "Precisamos decidir com base nos números, mas também não queremos fazer a escolha errada para o futuro da empresa e da nossa família". Ambos reconheceram que o momento exigia rapidez e precisão na análise. O contrato com o supermercado representava uma grande oportunidade, mas carregava consigo desafios que não poderiam ser ignorados. Qual caminho escolheriam?

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Recomendações de aplicação

Este caso de ensino visa proporcionar uma experiência pedagógica centrada na análise gerencial, especialmente no contexto do 'Custo-Volume-Lucro', como uma ferramenta para a tomada de decisões, sobretudo diante de influências contingenciais, como a pandemia da Covid-19. Poderá ser aplicado nos cursos na área de negócios, em disciplinas de finanças, contabilidade gerencial e gestão de custos. Destaca-se sua relevância ao promover o desenvolvimento de habilidades analíticas em custos e finanças, fundamentais para a tomada de decisões estratégicas em cenários empresariais desafiadores e realistas. O intuito é proporcionar aos alunos a compreensão e aplicação prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a gestão eficaz de um negócio.

O caso oferece a flexibilidade necessária para diversas abordagens, sendo construído com perguntas norteadoras que incentivam a discussão aprofundada sobre os aspectos do 'Custo-Volume-Lucro'. Apesar disso, sugerimos que os professores enxerguem a abordagem proposta nas notas de ensino como um ponto de partida, permitindo a adaptação do material para outras alternativas de solução do dilema. Cada turma possui uma dinâmica única, e o professor é encorajado a ajustar o caso de acordo com o perfil e os objetivos específicos da disciplina, promovendo uma experiência educacional mais alinhada às necessidades e expectativas dos alunos. Este caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação na área de negócios, proporcionando uma oportunidade para os alunos desenvolverem habilidades práticas e críticas, preparando-os para desafios reais no mundo empresarial.

2.2 Objetivos Educacionais

A Tabela 6 sintetiza os objetivos educacionais do caso para ensino com foco nas competências que podem ser desenvolvidas pelos alunos, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes.

Tabela 6

Desenvolvimento de competências e contribuições esperadas

Competências	Contribuição esperada
Conhecimentos	Promover reflexão no aluno quanto às tomadas de decisões a partir da elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício, análise de custo para identificação da margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança.
	Conhecimento Empresarial, visto que irá compreender os princípios básicos de operar um negócio, incluindo a importância de gerenciamento financeiro, tomar decisões estratégicas e adaptar-se a situações imprevistas.
	Gestão de Crises, pois o aluno deverá entender como enfrentar situações de crise, como a pandemia da Covid-19, e como isso pode afetar os negócios.

Habilidades	Tomada de Decisão, pois, ao analisar as decisões desafiadoras enfrentadas por Diego, os alunos aprenderão a tomar decisões estratégicas. Eles desenvolverão a capacidade de avaliar dados relevantes, considerar os recursos disponíveis e medir os riscos associados a cada escolha.
	Gestão de Recursos, visto que esta é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Os alunos aprenderão como alocar recursos financeiros, recursos humanos e materiais para atender às necessidades operacionais e apoiar o crescimento do negócio. Isso inclui a compreensão de como equilibrar investimentos e custos para maximizar a eficiência e a rentabilidade de um negócio.
Atitudes	Os alunos aprenderão sobre a resiliência, pois o caso mostra a capacidade de enfrentar desafios e adversidades com determinação e otimismo, conforme feito por Diego e Laura.
	Os alunos vão aprender sobre responsabilidade social, pois o caso e as decisões tomadas possuem impacto na vida de cada um dos participantes. Isso envolve a conscientização sobre o impacto das decisões de negócios não apenas na empresa, mas também nos colaboradores, familiares e comunidade.
	Os alunos serão motivados a adotar um pensamento empreendedor. Isso implica em estimular a criatividade e a iniciativa ao considerar novos empreendimentos e estratégias de crescimento. Eles aprenderão a identificar oportunidades de negócios, pensar de forma inovadora e tomar medidas proativas para alcançar o sucesso empresarial.

Fonte: elaboração própria.

2.3 Fonte de Dados

Este caso de ensino é uma abordagem ampliada da pesquisa feita por Silva (2023), realizado com dados da mesma empresa. No estudo de Silva (2023) o foco foi a análise de custo, volume e lucro por meio de um estudo de caso. Neste caso de ensino, o escopo é ampliado para os diversos efeitos trazidos pela pandemia, na gestão do negócio. Para a construção do caso de ensino, a empresa autorizou a utilização dos dados e participou do processo por meio de entrevistas com seus gestores. Para preservar a confidencialidade, todos os nomes relacionados à empresa, gestores e colaboradores foram alterados, assegurando o anonimato e a integridade das partes envolvidas. As informações financeiras, fundamentais para a trama, são reais e refletem dados meticulosamente levantados, abarcando a movimentação de um mês específico.

A qualidade e autenticidade do caso foram enriquecidas pela colaboração ativa da gerente administrativa da empresa. Sua análise detalhada do manuscrito, realizada antes da publicação, proporcionou significativas sugestões de aprimoramento. Essa revisão não apenas aprimorou o realismo da narrativa, mas também consolidou sua aderência à situação real apresentada no caso, reforçando a qualidade e a fidedignidade dos elementos discutidos.

Adicionalmente, é relevante ressaltar que o caso de ensino passou por uma etapa de pré-teste. Este foi aplicado na disciplina de Análise de Custos, ministrada no curso de graduação em Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Pública. Tal iniciativa visou validar a compreensão dos dados pelos estudantes, garantindo que o material fosse didaticamente eficaz e alinhado aos objetivos pedagógicos propostos. Os participantes apresentaram sugestões de melhorias no relato da situação e inclusão de dados e as sugestões foram acatadas e implementadas. Os estudantes também apresentaram o *feedback* de como o caso contribuiu para a compreensão do conteúdo e desenvolvimento de competências. Além disso, apresentaram fatores positivos sobre a aplicação do caso no processo ensino-aprendizagem.

2.4 Sugestões de questões para discussão

Este caso oferece diversas possibilidades para discussão, permitindo ao professor explorar diferentes abordagens e formular novas questões que estimulem reflexões adicionais. Abaixo, apresentamos algumas perguntas sugeridas pelos autores, mas encorajamos a adaptá-las conforme a dinâmica da turma e os objetivos específicos do curso.

1. Contextualização da Situação:

- a. Apresente, de forma concisa, a situação atual da 'Sonho, Festas e Congelados' em relação aos impactos resultantes da pandemia. Como a empresa se encontra nesse momento?
- b. Com base no impacto da pandemia e nas adaptações realizadas pela 'Sonho, Festas e Congelados', quais aspectos financeiros e operacionais precisam ser avaliados para garantir a viabilidade do negócio?

2. Análise Gerencial de Produtos:

- a. Utilize ferramentas gerenciais para identificar os produtos mais rentáveis.
- b. Avalie a viabilidade de manter ou eliminar algum produto da linha de produção.
- c. Determine a quantidade necessária de produção e vendas para cobrir os custos e alcançar lucro.
- d. Identifique estratégias para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos produtos.
- e. Após identificar os produtos mais rentáveis e os custos relevantes, como essas informações podem influenciar a decisão de aceitar ou recusar a proposta do supermercado?

3. Tomada de Decisão sobre a Encomenda:

- a. Analise a encomenda recebida e avalie a viabilidade de aceitá-la ou recusá-la.
- b. Identifique os principais fatores que devem ser considerados nessa decisão.
- c. Considerando os benefícios e riscos da proposta, como a gestão estratégica de custos pode ser usada para aumentar a eficiência e garantir um equilíbrio entre crescimento e sustentabilidade?

4. Gestão Estratégica de Custos (GEC):

- a. Explique como os gestores podem empregar a Gestão Estratégica de Custos (GEC) para aprimorar o desempenho da empresa e facilitar a tomada de decisão.
- b. Discuta como a 'Sonho, Festas e Congelados' pode incorporar a GEC, considerando os fatores favoráveis e desfavoráveis diante do cenário atual da empresa.
- c. Dado o contexto analisado, quais estratégias vocês recomendam para Diego e Laura garantirem o sucesso do negócio no curto e longo prazo?

Essas questões têm o objetivo de estimular uma discussão profunda e abrangente sobre os desafios enfrentados pela empresa, integrando conceitos teóricos com a realidade prática do caso. O professor é incentivado a adaptar e adicionar perguntas conforme a dinâmica da turma, promovendo uma experiência de aprendizado mais personalizada e enriquecedora.

2.5 Planejamento da Aula

A eficaz condução deste caso requer que o professor esteja devidamente familiarizado com a literatura relacionada à Contabilidade Gerencial, especialmente nas análises de Custo-Volume/Lucro. Este caso de ensino oferece uma oportunidade para aprofundar a discussão sobre análise de custos na área de Contabilidade Gerencial. A aplicação do caso está projetada para ocorrer em duas etapas distintas: uma fase preliminar e outra em sala de aula, totalizando aproximadamente duas horas e trinta minutos para uma implementação completa, conforme detalhado na Tabela 7.

Ao final da aplicação do caso, a avaliação também desempenha um papel crucial e deve ser acompanhada de um *feedback* construtivo, para que os alunos possam alcançar uma melhoria contínua no processo de ensino-aprendizagem.

Tabela 7
Fases da Aplicação

Fase	Atividade	Descrição	Tempo
Fase Preliminar (Fora da Sala de Aula)	Preparação dos Alunos	Sugere-se que os alunos leiam o caso antes da aula para uma compreensão inicial do contexto e dos desafios apresentados.	Variável (média de 20 minutos)
	Pesquisa Individual	Estimule os alunos a realizar pesquisas individuais sobre os conceitos relacionados à análise Custo-Volume/Lucro e Contabilidade Gerencial.	Variável (média de 20 minutos)
Fase em sala de aula	Discussão em Grupo	Inicie a aula com uma discussão em grupo, permitindo que os alunos compartilhem suas percepções iniciais e conclusões individuais.	20 minutos
	Análise Conjunta	Realize uma análise coletiva, enfatizando a contextualização da 'Sonho, Festas e Congelados' e os desafios apresentados pela pandemia.	20 minutos
	Questões para Discussão	Explore as sugestões de questões apresentadas, adaptando-as conforme a dinâmica da turma e os objetivos pedagógicos.	20 minutos
	Aplicação de Ferramentas Gerenciais	Proponha a aplicação prática de ferramentas gerenciais para análise de rentabilidade, tomada de decisão sobre a encomenda e estratégias de redução de custos.	30 minutos
	Discussão Plenária	Conduza uma discussão plenária, estimulando a participação ativa dos alunos e consolidando os aprendizados.	20 minutos
Avaliação	Participação	Avalie a participação dos alunos nas discussões em grupo e plenárias.	-
	Apresentação de Soluções	Incentive os alunos a apresentarem suas soluções para as questões propostas.	-
	Compreensão Teórica	Avalie a compreensão teórica dos conceitos de Contabilidade Gerencial aplicados ao caso.	-

Fonte: elaboração própria.

É importante destacar que o professor deve disponibilizar aos alunos as bibliografias sobre a temática envolvida no caso de ensino para auxiliar na resolução. Na etapa de apresentação de resultados, podem ser aplicadas algumas metodologias ativas de ensino.

2.6 Possibilidades de avaliação do caso

Para a avaliação do caso, o professor poderá analisar a apresentação oral dos estudantes (grupos); a avaliação do relatório com a resolução do caso e apresentar um formulário de avaliação por pares.

2.7 Análise do Caso

A seguir apresentam-se as questões, as discussões sugeridas pelos autores e o suporte teórico às perguntas do caso.

Questão 1: Apresente, de forma concisa, a situação atual da 'Sonho, Festas e Congelados' em relação aos impactos resultantes da pandemia. Como a empresa se encontra nesse momento? Com base no impacto da pandemia e nas adaptações realizadas pela 'Sonho, Festas e Congelados', quais aspectos financeiros e operacionais precisam ser avaliados para garantir a viabilidade do negócio?

Discussão: Os alunos deverão contextualizar o mercado no qual a empresa 'Sonho, Festas e Congelados' está inserida, destacando os desafios e oportunidades que surgiram no setor de alimentos durante e após a pandemia. É essencial que apresentem informações relevantes sobre o cenário pandêmico, momento em que ocorreram as principais mudanças no modelo de negócios da empresa. Para enriquecer a análise, os estudantes podem utilizar reportagens e estudos sobre o impacto da pandemia no setor de alimentação, com foco em pequenas e médias empresas.

Além disso, a discussão deve abordar como a pandemia impulsionou a necessidade de adaptação do negócio, incluindo a transição para a produção de alimentos congelados e a diversificação do portfólio. Os alunos devem identificar e refletir sobre os aspectos financeiros e operacionais que precisam ser avaliados para garantir a viabilidade do negócio, como:

1. Impacto nas Receitas e Despesas:

- Quais foram as mudanças nas receitas da empresa com a transição para o modelo de congelados?
- Como os custos fixos e variáveis se comportaram no período?

2. Gestão de Estoques e Produção:

- A empresa está utilizando práticas eficientes de controle de estoque?
- O volume de produção é adequado para atender à nova demanda sem gerar desperdícios?

3. Capacidade Operacional:

- A infraestrutura atual suporta o aumento de demanda gerado pelo contrato com o supermercado?
- Existem gargalos na cadeia de produção que precisam ser corrigidos?

4. Sustentabilidade do Modelo de Negócio:

- O novo modelo é financeiramente sustentável no longo prazo?
- Quais os riscos associados à dependência de clientes maiores, como o supermercado?

Os alunos também devem apontar possibilidades estratégicas que os gestores, Diego e Laura, devem considerar para superar as dificuldades e aproveitar as oportunidades no mercado. Exemplos incluem: a) Expansão Planejada: investir gradualmente em aumento de capacidade, reduzindo riscos financeiros; b) Fortalecimento da Marca: desenvolver ações de *marketing* para diferenciar a empresa em um mercado competitivo; e c) Parcerias e Redes de Distribuição: explorar novos canais de distribuição para diversificar as receitas.

Por fim, os estudantes devem relacionar essas reflexões com a necessidade de análise gerencial de custos e desempenho, destacando como uma gestão estratégica pode apoiar decisões mais seguras e informadas.

Questão 2: Análise Gerencial de Produtos: utilize ferramentas gerenciais para identificar os produtos mais rentáveis; avalie a viabilidade de manter ou eliminar algum produto da linha de

produção; determine a quantidade necessária de produção e vendas para cobrir os custos e alcançar lucro; identifique estratégias para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos produtos; e após identificar os produtos mais rentáveis e os custos relevantes, como essas informações podem influenciar a decisão de aceitar ou recusar a proposta do supermercado?

Discussão: Os alunos deverão calcular a margem de contribuição de cada produto, o ponto de equilíbrio e a margem de segurança. Tais ferramentas darão subsídio para as decisões.

Tabela 8

Margem de Contribuição Unitária-bandeja, Total e Percentual – junho de 2021

Produto	Preço de Venda (R\$)	Custos diretos	Despesas variáveis	Margem de contribuição unitária	Quantidade vendida	Margem de contribuição total (R\$)	Margem de contribuição total (%)
Produto 1	R\$ 12,35	R\$ 5,58	R\$ 1,17	R\$ 5,60	2.031	R\$ 11.373,60	11,00%
Produto 2	R\$ 20,10	R\$ 6,90	R\$ 1,91	R\$ 11,29	231	R\$ 2.607,99	2,52%
Produto 3	R\$ 13,15	R\$ 7,00	R\$ 1,25	R\$ 4,90	1.469	R\$ 7.198,10	6,97%
Produto 4	R\$ 12,45	R\$ 6,59	R\$ 1,18	R\$ 4,68	1.314	R\$ 6.149,52	5,94%
Produto 5	R\$ 12,45	R\$ 4,40	R\$ 1,18	R\$ 6,87	701	R\$ 4.815,87	4,66%
Produto 6	R\$ 12,45	R\$ 4,31	R\$ 1,18	R\$ 6,96	619	R\$ 4.308,24	4,17%
Produto 7	R\$ 13,15	R\$ 6,70	R\$ 1,25	R\$ 5,20	7.428	R\$ 38.625,60	37,35%
Produto 8	R\$ 13,05	R\$ 6,45	R\$ 1,24	R\$ 5,36	1.135	R\$ 6.083,60	5,89%
Produto 9	R\$ 13,05	R\$ 6,61	R\$ 1,24	R\$ 5,20	114	R\$ 592,80	0,57%
Produto 10	R\$ 13,05	R\$ 7,60	R\$ 1,24	R\$ 4,21	1.216	R\$ 5.119,36	4,95%
Produto 11	R\$ 13,05	R\$ 7,02	R\$ 1,24	R\$ 4,79	3.449	R\$ 16.520,71	15,98%
Total	R\$ 148,30	R\$ 69,16	R\$ 14,08	R\$ 65,06	19.707	R\$ 103.395,39	100,00%

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Verifica-se que o 'Produto 2' (bolinho de bacalhau) é o que possui uma maior margem de contribuição unitária. Essa margem é quase três vezes maior do que a do 'Produto 10' (pastel de queijo), sendo esse o representante da menor margem de contribuição unitária. Esse resultado do 'Produto 2' (bolinho de bacalhau) é obtido pela notável diferença entre o preço de venda dele em conjunto com o custo aproximado com os dos demais produtos. Os gestores podem aproveitar esta informação para investir mais na divulgação e venda desse produto, obtendo um ganho maior em seu resultado. Entretanto, torna-se relevante considerar os ingredientes, pois caso sofra oscilação de custos, poderá afetar a margem de contribuição em outros períodos.

Ao observar a margem de contribuição total, percebe-se que o 'Produto 7' (mini maia) é o de maior rentabilidade para a empresa, tendo uma margem de contribuição total de 37% (trinta e sete por cento). Apesar de estar em nono lugar no *ranking* de margem de contribuição unitária, a quantidade vendida desse produto faz com que ele seja o primeiro colocado na margem de contribuição total da empresa.

Em um cenário onde a quantidade vendida do 'Produto 7' (mini maia) fosse invertida com a quantidade do 'Produto 2' (bolinho de bacalhau), a empresa alcançaria um resultado muito superior ao atual. Segundo autores da Contabilidade de Custos e Contabilidade Gerencial (Maher, 2001; Horngren; Sundem & Stratton, 2004; Martins, 2018; Iudícibus, 2020), é importante a identificação da margem de cada produto para que possa haver a estimulação de vendas dos produtos com maior margem de contribuição unitária e, conseqüentemente, um desempenho financeiro melhor.

Após o cálculo das margens de contribuição, torna-se possível o cálculo do ponto de equilíbrio da Sonho, Festas e Congelados. Esse índice, conforme defendido por Atkinson et al.(2000), vai informar a quantidade de produtos que precisa ser vendida para cobrir os gastos fixos, ou seja, o nível de vendas em que a empresa não incorre em lucro ou prejuízo, em que o volume de vendas é exatamente o suficiente para cobrir todos os gastos fixos e variáveis.

Como há mais de um produto, deve ser calculado o ponto de equilíbrio de um mix de produtos. O primeiro passo está ilustrado na figura a seguir.

Figura 1

Fórmula do Ponto de Equilíbrio Mix em unidades

$$PE \text{ Unid Mix} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{(\sum \text{MCUi} \times \text{Xi}) \div (\sum \text{Xi})}$$

Fonte: Atkinson et al. (2000).

Segue abaixo a descrição de cada variável envolvida na fórmula:

- PE Unis Mix:** Ponto de Equilíbrio em unidade do mix da empresa;
- Custos Fixos:** esta variável representa todos os custos que não são influenciados pelo volume produzido pela empresa no período;
- Despesas Fixas:** esta variável representa todas as despesas que a empresa tem mensalmente, independentemente da quantidade produzida e/ou vendida;
- $\sum \text{MCUi} \times \text{Xi}$: somatório (Σ) de todas as margens de contribuição de cada produto. Ou seja, o valor da margem de contribuição unitária de cada produto (MCUi), por bandeja, multiplicado pela quantidade vendida desse produto (Xi) e, posteriormente somado aos resultados de todos os produtos;
- $\sum \text{Xi}$: somatório (Σ) da quantidade de bandejas vendidas de cada produto. Portanto, é a quantidade total de bandejas dos produtos vendidos no período.

A seguir, a Figura 2 ilustra o resultado obtido ao inserir os dados da ‘Sonho, Festas e Congelados’ na fórmula da Figura 1.

Figura 2

Cálculo do Ponto de Equilíbrio Mix em unidades

$$PE \text{ Unid Mix} = \frac{R\$ 70.464,47 + R\$ 14.666,98}{R\$ 103.395,39 \div 19.707,63 \text{ bandejas}} = 16.227 \text{ bandejas}$$

Fonte: cálculo realizado pelos autores.

O resultado obtido informa que é necessário a venda de 16.227 (dezesseis mil, duzentas e vinte sete) bandejas para que a empresa passe, a partir dessa quantidade, a gerar lucro. Para identificar qual é quantidade individual de cada produto, basta multiplicar o valor obtido na fórmula pelo percentual de vendas. Já para obter o Ponto de Equilíbrio (PE) em Reais é necessário multiplicar o PE em unidades, por bandeja, de cada produto pelo seu respectivo preço de venda, com isso obtém-se o resultado da tabela a seguir.

Tabela 9

Ponto de Equilíbrio para cada produto

Produtos	Margem de contribuição total (%)	Ponto de equilíbrio (bandejas)	Ponto de equilíbrio (R\$)
Produto 1	11,00 %	1.785	R\$ 22.044,75
Produto 2	2,52 %	409	R\$ 8.220,90
Produto 3	6,97 %	1.131	R\$ 14.872,65
Produto 4	5,94 %	964	R\$ 12.001,80

Produto 5	4,66 %	756	R\$ 9.412,20
Produto 6	4,17 %	677	R\$ 8.428,65
Produto 7	37,35 %	6.061	R\$ 79.702,15
Produto 8	5,89 %	956	R\$ 12.475,80
Produto 9	0,57 %	92	R\$ 1.200,60
Produto 10	4,95 %	803	R\$ 10.479,15
Produto 11	15,98 %	2.593	R\$ 33.838,65
Total	100%	16.227	R\$ 212.677,30

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Conforme apresentado, apenas após faturar o valor de R\$ 212.677,30 (duzentos e doze mil, seiscentos e setenta e sete reais, trinta centavos) que a empresa irá começar a lucrar.

A Margem de Segurança, como descreve Martins (2018), refere-se à quantidade vendida acima do ponto de equilíbrio, ou seja, que pode ser deduzida das vendas sem que haja prejuízo. O autor apresenta a seguinte fórmula para o cálculo: $MS = (Receitas\ atuais - Receitas\ no\ ponto\ de\ equilíbrio) / Receitas\ atuais$. Ou seja, a porcentagem obtida por meio desse cálculo é o valor que pode ser reduzido nas Receitas antes de entrar na faixa de prejuízo (Martins, 2018), observando-se a relação entre a margem de segurança e ponto de equilíbrio.

Para obter-se o valor da Margem de Segurança basta deduzir o Ponto de Equilíbrio da quantidade vendida no período analisado. Portanto, se a Sonhos, Festas e Congelados vendeu 19.708 bandejas de congelados, em junho de 2021, e seu PE é de 16.227 bandejas, ela tem uma Margem de Segurança de 3.481 bandejas de congelados, que representa 17,66%, ou seja, a empresa poderá reduzir suas vendas até 17,66% que não teria prejuízo.

A Demonstração de Resultado do período (junho/2021) é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10

Demonstração do Resultado – Sonhos, Festas e Congelados – junho de 2021 – em R\$

	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4	Produto 5	Produto 6	Produto 7	Produto 8	Produto 9	Produto 10	Produto 11
(+) Receita de Vendas	25.086,23	4.643,10	19.311,30	16.362,41	8.730,56	7.709,48	97.675,97	14.815,01	1.487,70	15.868,80	45.009,45
(-) Impostos Sob Vendas	2.383,19	441,09	1.834,57	1.554,43	829,4	732,4	9.279,22	1.407,43	141,33	1.507,54	4.275,90
(-) Custos Diretos	11.332,98	1.593,90	10.283,00	8.659,26	3.084,40	2.667,89	49.767,60	7.320,75	753,54	9.241,60	24.211,98
(=) Margem de Contribuição	11.370,06	2.608,11	7.193,73	6.148,72	4.816,76	4.309,19	38.629,15	6.086,83	592,83	5.119,66	16.521,57
(-) Custos fixos											70.464,47
(-) Despesas fixas											14.666,98

Fonte: adaptado de Silva (2023).

Considerando os resultados obtidos, várias discussões poderão ser realizadas sobre a análise da margem de contribuição dos produtos, tanto unitário como total. Percebe-se que todos os produtos oferecem margem de contribuição positiva, desta forma não é viável eliminar produtos da linha de produção. A eliminação irá afetar o resultado da empresa. Os resultados apontam os produtos com maior margem de contribuição unitária, no qual a empresa poderá priorizar as vendas, investir em propagandas e tentar aumentar as vendas (Atkinson et al., 2000); Maher, 2001).

Questão 3: Analise a encomenda recebida e avalie a viabilidade de aceitá-la ou recusá-la; identifique os principais fatores que devem ser considerados nessa decisão. Considerando os benefícios e riscos da proposta, como a gestão estratégica de custos pode ser usada para aumentar a eficiência e garantir um equilíbrio entre crescimento e sustentabilidade?

Discussão: Os alunos deverão calcular a nova margem de contribuição unitária e total dos produtos destacados na proposta do *Supermercado Metrópole* 'Produto 1' (bolinho de arroz), 'Produto 4' (mini quibe), 'Produto 7' (mini maia), 'Produto 8' (pastel misto) e 'Produto 11' (pastel de pizza), considerando o novo preço com desconto. A partir da **Tabela 11**, que apresenta os resultados da margem de contribuição ajustada, é possível observar que, mesmo após a aplicação do desconto, todos os produtos mantêm margens de contribuição positivas, o que indica viabilidade financeira inicial.

Tabela 11

Margem de contribuição dos produtos com desconto

Produto	Preço sem desconto	Custo direto	Despesa variável	Margem de contribuição atual	Novo preço de venda com desconto	Custo direto (não varia)	Novo valor imposto	Margem de cont. un. Da proposta	Qtde. 20%	Margem de Contribuição Unitária (R\$)
Produto 1	12,35	5,58	1,17	5,6	10,5	5,58	0,99	3,93	407	1.599,51
Produto 4	12,45	6,59	1,18	4,68	10,58	6,59	1,00	2,99	263	786,37
Produto 7	13,15	6,7	1,25	5,2	11,18	6,7	1,06	3,42	1486	5.082,12
Produto 8	13,05	6,45	1,24	5,36	11,09	6,45	1,05	3,59	227	814,93
Produto 11	13,05	7,02	1,24	4,79	11,09	7,02	1,05	3,02	690	2.083,80
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.366,73

Fonte: adaptado de Silva (2023).

A partir da **Tabela 11**, que apresenta os resultados da margem de contribuição ajustada, é possível observar que mesmo após a aplicação do desconto, todos os produtos mantêm margens de contribuição positivas, o que indica viabilidade financeira inicial.

No entanto, a decisão de aceitar ou recusar a proposta exige uma análise mais ampla e detalhada, considerando os seguintes fatores:

1. Capacidade Produtiva

- **Avaliar a Capacidade Atual:** A produção adicional exigida pelo contrato não pode comprometer as operações atuais ou gerar gargalos.
- **Impacto nos Recursos Humanos:** Verificar se a equipe existente é suficiente para atender ao aumento da demanda ou se será necessário contratar novos colaboradores, o que implicará custos adicionais.

2. Custos Fixos e Variáveis

- **Absorção de Custos Fixos:** O aumento no volume de vendas pode diluir os custos fixos e melhorar a rentabilidade geral.
- **Custos Indiretos:** Identificar se haverá aumento significativo em custos indiretos (energia, manutenção, transporte) para atender ao contrato.

3. Riscos Associados à Parceria

- **Dependência do Cliente:** Avaliar o risco estratégico de se tornar dependente de um único cliente que pratica preços inferiores ao mercado.
- **Qualidade e Prazos:** Garantir que o aumento de volume não comprometa a qualidade dos produtos ou os prazos de entrega.

4. Benefícios Estratégicos

- **Maior Visibilidade:** A parceria com um supermercado pode aumentar a exposição da marca e abrir novas oportunidades de mercado.
- **Possibilidade de Expansão:** Se bem gerida, a parceria pode ser um passo estratégico para o crescimento da empresa.

5. Impacto na Sustentabilidade do Negócio

- **Gestão Estratégica de Custos (GEC):** A adoção de GEC pode ajudar a empresa a identificar melhorias nos processos produtivos, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência operacional.
- **Equilíbrio entre Crescimento e Sustentabilidade:** Garantir que a expansão seja financeiramente viável sem comprometer os padrões de qualidade e a saúde financeira no longo prazo.

Essa abordagem permite aos alunos compreenderem a importância de combinar ferramentas de análise quantitativa com uma visão estratégica e integrada do negócio.

Questão 4: Gestão Estratégica de Custos (GEC): explique como os gestores podem empregar a Gestão Estratégica de Custos (GEC) para aprimorar o desempenho da empresa e facilitar a tomada de decisão; discuta como a 'Sonho, Festas e Congelados' pode incorporar a GEC, considerando os fatores favoráveis e desfavoráveis diante do cenário atual da empresa.

Discussão: Os gestores devem buscar a conciliação da vantagem competitiva sustentável, por meio da gestão estratégica de custos (Shank & Govindarajan, 1997). Para se preparar estrategicamente, as empresas têm duas alternativas principais: a liderança em custos ou diferenciação (Porter, 1985). O gestor poderá abarcar uma combinação entre ambas ou escolher uma estratégia em detrimento da outra. Precisa determinar a forma de como os custos serão geridos e como a estratégia será implementada: pela liderança em custos, ao praticar preços mais baixos que seus concorrentes; ou pela diferenciação, em que a satisfação do cliente é buscada ao oferecer um produto de maior qualidade (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Para que a estratégia de diferenciação seja implementada com sucesso é necessário que a empresa aplique técnicas que não somente garantam a qualidade do produto, mas que também convençam o cliente de sua superioridade (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

PARTE 3: CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste caso para ensino foi oferecer aos estudantes um ambiente realista para aplicar conceitos de contabilidade gerencial, especialmente a análise custo-volume-lucro, no apoio à tomada de decisões estratégicas em cenários de crise. Através da trajetória da “Sonho, Festas e Congelados”, buscou-se desenvolver competências em análise financeira, gestão de custos e avaliação de riscos, estimulando o pensamento crítico e a capacidade de adaptação frente aos desafios.

O caso para ensino evidencia como a adaptação e a resiliência são fundamentais para a sobrevivência empresarial em tempos de crise. A transição de um modelo tradicional de negócios para uma abordagem mais flexível, focada na produção e comercialização de alimentos congelados, permitiu à empresa manter suas operações e explorar novas oportunidades no mercado de *delivery*.

Contudo, o dilema enfrentado por Diego e Laura ao receberem a proposta do Supermercado Metrópole revela a complexidade da tomada de decisões estratégicas em cenários de incerteza. Aceitar o contrato pode representar um grande avanço para a empresa, proporcionando maior estabilidade financeira e visibilidade no mercado. Por outro lado, os riscos associados ao aumento

da produção e à redução de preços precisam ser cuidadosamente avaliados para evitar prejuízos no longo prazo.

As análises realizadas no caso indicam que, embora a proposta do supermercado represente uma oportunidade de crescimento, a empresa deve considerar fatores como a capacidade produtiva, os custos adicionais com mão de obra e insumos, além do risco de dependência de um cliente específico. Os alunos podem concluir que, para minimizar riscos, é essencial realizar uma gestão estratégica de custos detalhada, considerando conceitos como a análise custo, volume e lucro, envolvendo a mensuração da margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

Além disso, a decisão de Diego e Laura deve equilibrar crescimento econômico com sustentabilidade financeira e controle operacional. Estratégias como diversificação da carteira de clientes e melhoria da gestão de custos podem ser caminhos viáveis para assegurar a viabilidade do negócio no longo prazo.

Assim, este caso reforça a importância da gestão estratégica de custos e da análise criteriosa de oportunidades de expansão. A trajetória da 'Sonho, Festas e Congelados' ilustra como a combinação de análise financeira, visão de mercado e capacidade de adaptação pode conduzir pequenos negócios ao sucesso mesmo em contextos adversos.

REFERÊNCIAS

- Agência Brasil. (2021). *Governos estaduais adotam medidas restritivas para combater COVID-19*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-02/governos-estaduais-adotam-medidas-restritivas-para-combater-covid-19>
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2000). *Contabilidade gerencial* (A. O. M. Du Chenoy Castro, Trans.). Atlas
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243–264. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)
- Diário do Comércio. (2021). A abertura de empresas de entrega de alimentos cresceu 46,7% em 2020. <https://www.dcomercio.com.br/publicacao/s/abertura-de-empresas-de-entrega-de-alimentos-cresceu-46-7-em-2020>
- Fundação Oswaldo Cruz. (2020). Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia. Fiocruz. <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>
- G1. (2021a). Empresas de eventos apostaram no digital e se organizaram para uma futura retomada. <https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2021/04/18/empresas-de-eventos-apostam-no-digital-e-se-organizam-para-a-futura-retomada.ghtml>
- G1. (2021b). Com aumento de eventos-teste, os produtores sonham com a retomada pós-pandemia. <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/09/com-aumento-de-eventos-teste-produtores-sonham-com-a-retomada-pos-pandemia.ghtml>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2004). *Contabilidade gerencial: uma abordagem gerencial* (12ª ed.). Prentice Hall.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022, 4 de novembro). *Com serviços afetados pela pandemia, PIB de 2020 cai 3,3%*. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35349-com-servicos-afetados-pela-pandemia-pib-de-2020-cai-3-3>
agenciadenoticias.ibge.gov
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020, 30 de outubro). *PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 14,4% e taxa de subutilização é de 30,6% no trimestre encerrado em agosto de 2020*. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29322-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-14-4-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-30-6-no-trimestre-encerrado-em-agosto-de-2020>
- Iudícibus, S. D. (2020). *Contabilidade gerencial: da teoria à prática* (7ª ed.). Grupo GE. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597024197>
- Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020*. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm
- Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos* (11ª ed.). Grupo GE. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597018080>
- Maher, M. (2001). *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. Atlas.
- Negócios SC. (2021). *Delivery no Brasil: crescimento e tendências do segmento*. <https://www.negociossc.com.br/blog/delivery-no-brasil-crescimento-e-tendencias-do-segmento/>
- Organização Mundial da Saúde. (2020, 11 de março). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos* (2ª ed.). Campus.
- Silva, M. C. F. (2023). *Gestão de custos e análise custo/volume/lucro em pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de alimentos congelados* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Uberlândia]. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/39650>
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU). (2020). *Pandemia gera desemprego em Uberlândia*. <https://comunica.ufu.br/noticias/2020/06/pandemia-gera-desemprego-em-uberlandia>
-

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores afirmam não haver conflito de interesses com relação a este trabalho submetido.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (Capes), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Funções	1ª autor	2º autor	3º autor	4º autor	5ª autor
Conceituação	♦	♦	♦	♦	♦
Curadoria de dados	♦	♦			♦
Análise Formal	♦		♦	♦	♦
Obtenção de financiamento					
Investigação	♦	♦		♦	
Metodologia	♦			♦	♦
Administração do projeto				♦	♦
Recursos					
Software					
Supervisão				♦	♦
Validação	♦	♦	♦	♦	♦
Visualização	♦		♦		
Escrita – primeira redação	♦	♦	♦		
Escrita – revisão e edição	♦			♦	♦