



## AVALIANDO A DECISÃO SOBRE O MIX DA COOPERATIVA DO PALMITO

Adaptado por Adriano Leal Bruni a partir de trabalho acadêmico elaborado originalmente por Emanuella de Medeiros Calaça, Tiago Sampaio, Aline Arize Guimarães e Charles Diego Braga.

**Versão de 08/08/2023 06:37.**

### UM PALMITO A DESCASCAR

A Cooperativa do Palmito<sup>1</sup> está localizada em Bom Repouso, fictícia cidade da região nordeste do Brasil. É composta por 574 associados produtores rurais que produzem e comercializam o palmito com a marca “Palmitão”, resultado da prática de um modelo de produção que buscava contribuir com o desenvolvimento de uma região com muitas carências.

Emanuel Ribeiro ocupava o posto de diretor da cooperativa. Era um profissional renomado no comércio, com experiências em varejo e atacado. Seu currículo trazia a experiência superior a vinte anos como diretor comercial da empresa Goodmart. Tinha a missão de alavancar as vendas com margens positivas. Procurava apagar as marcas da gestão do seu antecessor, marcada por uma evolução constante do prejuízo acumulado e uma crescente necessidade de capital de giro, o que poderia ser constatado na análise das demonstrações contábeis da organização ao longo dos dois últimos anos.

Em uma das primeiras reuniões com os cooperados, Emanuel analisou a performance de cada um dos produtos que compunham o mix da empresa. Analisava o portfólio de produção à busca de eventuais responsáveis pelos prejuízos. Havia feito um rigoroso acompanhamento dos custos de beneficiamento, de logística, de manutenção dos palmitais e das despesas comerciais, administrativas e financeiras. Também havia passado a controlar com rigor os investimentos relativos à implantação de novas áreas.

Achava o mix muito grande. Considerando três tipos de cortes e oito embalagens, a Cooperativa colocava um total de 24 produtos no mercado. Achava muito. Tinha dúvidas .... será que valeria a pena continuar produzindo um mix relativamente tão extenso?

---

<sup>1</sup> Nomes e localização reais foram disfarçados no caso.

#### **UMA COOPERATIVA VOLTADA A PRODUÇÃO DE PALMITOS**

A Cooperativa do Palmito estava, aos poucos, conseguindo construir um modelo cooperativista sustentável, profissionalizado e competitivo. Desafios ampliados, já que atuava em uma região carente, distante de tudo.

Nos primeiros anos, sua atuação estava concentrada na comercialização de hastes de palmito in natura, com baixo valor agregado. O quadro social era pequeno e a produção reduzida, o que inviabilizava a construção de uma planta industrial própria. Apesar do potencial do mercado, os escassos resultados não permitiam que o negócio se mostrasse atraente para outros agricultores, o que se refletia em modestos volumes produzidos.

Alguns dos cooperados acreditavam que era imperativo sobreviver e crescer de modo sustentável. Na visão de Emanuel: -“O desenvolvimento sustentável não admite predominância de privilégios, alimentadores de desequilíbrios e desconfianças que levam à pobreza e exclusão social. É preciso buscar novos paradigmas, mais eficazes, com novos conhecimentos e valores, dentro de um modelo inovador, que remunere justamente a contribuição dos protagonistas no jogo do ganha-ganha, admitindo que a integração e parceria entre instituições é a melhor forma de atingir e multiplicar resultados”.

A inclusão social e econômica das famílias produtoras rurais era uma preocupação constante. Buscando melhorar seus ganhos, a Cooperativa buscou financiamento subsidiado que possibilitou a construção de uma unidade de beneficiamento. As hastes seriam industrializadas. A produção decorrente poderia alcançar o diretamente mercado, em embalagens de vidro com excelente apresentação. A expectativa seria de bons lucros.

A quantidade, a constância e qualidade na produção eram garantidas. A organização obteve importantes certificações, como as normas ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental) e ISO 22000 (segurança alimentar). Também obteve o reconhecimento de selos relevantes como o Rainforest Alliance, o Reconhecimento Estadual e Federal de Produtos de Origem da Agricultura Familiar, o IBD (produto orgânico) e o HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle).

As certificações auxiliavam o consumidor a identificar produtos agrícolas de origem responsável, que observavam a conservação dos recursos naturais e as condições socioeconômicas de produtores e suas famílias.

Seu faturamento no ano anterior havia sido igual a cerca de \$16 milhões. As perspectivas de faturamento no ano atual eram estimadas em \$ 18 milhões. Seu quadro de funcionários era formado por 50 colaboradores.

#### **CONTRIBUIÇÃO, LUCRO E DÚVIDAS**

Três são os tipos de corte de palmito de pupunha em conserva: (a) palmito inteiro – corresponde à parte mais nobre da palmeira de pupunha; (b) palmito aperitivo: parte nobre fatiada em

rodela; (c) palmito picado: corresponde ao palmito proveniente da base da palmeira de pupunha que, por ser mais fibrosa, é considerada menos nobre. Os três tipos de cortes de palmito são envasados em potes de vidro com oito tamanhos diferentes, contendo em peso drenado 90, 150, 270, 280, 300, 550, 1200 e 1800 gramas. Geralmente, a cooperativa facilita o seu processo de análise e controle convertendo os diferentes pesos de envase em um padrão com 300 gramas, procedimento usual em todas as empresas no setor.

**Tabela 1. Desempenho real no primeiro semestre.**

Informação \ Produto	Inteiro 300g	Aperitivo 300g	Picado 300g	Total
Total Vendas (em potes)	974.450	82.912	170.203	1.227.564
Faturamento Bruto (em \$)	7.407.956,83	608.994,94	747.140,86	8.764.092,63
Impostos - ICMS (em \$)	(266.686,45)	(21.923,82)	(26.897,07)	(315.507,33)
Faturamento Líquido (em \$)	7.141.270,39	587.071,12	720.243,79	8.448.585,30
Custos e despesas variáveis (em \$)	(4.441.819,34)	(373.506,23)	(667.308,36)	(5.482.633,94)
Custo dos Produtos Vendidos (em \$)	(3.478.784,95)	(294.336,89)	(570.180,05)	(4.343.301,89)
Frete sobre venda (em \$)	(592.636,55)	(48.719,60)	(59.771,27)	(701.127,41)
Comissão sobre vendas (em \$)	(370.397,84)	(30.449,75)	(37.357,04)	(438.204,63)
Margem de Contribuição (em \$)	2.699.451,05	213.564,89	52.935,43	2.965.951,36
Margem de Contrib. unitária (em \$)	2,77	2,58	0,31	
Despesas Fixas (em \$)	(999.265,64)	(85.344,67)	(170.645,20)	(1.255.255,51)
Despesas financeiras (em \$)	(36.450,76)	(3.029,82)	(5.980,52)	(45.461,10)
Despesas ADM (em \$)	(962.814,88)	(82.314,85)	(164.664,68)	(1.209.794,41)
Resultado líquido (em \$)	1.700.185,40	128.220,22	(117.709,77)	1.710.695,85
Resultado líquido unitário (em \$)	1,74	1,55	(0,69)	
Margem de lucro (%)	23,81	21,84	-16,34	20,25

Tentando entender a contribuição de cada um dos tipos de corte de palmito, Ribeiro solicitou a Armando Chaves, contador da Cooperativa, que apresentasse a demonstração de resultados, discriminada por linha de produção. O relatório está reproduzido na Tabela 1. Estima-se que 15% das “Despesas ADM” sejam formadas por depreciação.

No primeiro semestre o produto picado de 300 gramas apresentou margens de contribuição muito baixas. Quando analisadas as margens de lucro, a situação era ainda pior. Nas estimativas de Armando, o produto registrava um prejuízo total de aproximadamente \$165 mil. Sua margem era negativa, igual a -16,64%.

Imediatamente Armando começou a conjecturar sobre o abandono deste produto. Talvez, um *mix* menor e mais lucrativo traria um melhor desempenho. Assim, resolveu simular a demonstração de resultados do primeiro semestre, agora supondo o abandono da produção dos palmitos picados. Seus cálculos podem ser vistos na Tabela 2.

**Tabela 2. Simulação do desempenho no primeiro semestre sem o produto Picado.**

Informação \ Produto	Inteiro 300g	Aperitivo 300g	Total
Total Vendas (em potes)	974.450	82.912	1.057.361
Faturamento Bruto (em \$)	7.407.956,83	608.994,94	8.016.951,77
Impostos - ICMS (em \$)	(266.686,45)	(21.923,82)	(288.610,26)
Faturamento Líquido (em \$)	7.141.270,39	587.071,12	7.728.341,51
Custos e despesas variáveis (em \$)	(4.441.819,34)	(373.506,23)	(4.815.325,57)
Custo dos Produtos Vendidos (em \$)	(3.478.784,95)	(294.336,89)	(3.773.121,84)
Frete sobre venda (em \$)	(592.636,55)	(48.719,60)	(641.356,14)
Comissão sobre vendas (em \$)	(370.397,84)	(30.449,75)	(400.847,59)
Margem de Contribuição (em \$)	2.699.451,05	213.564,89	2.913.015,94
Margem de Contribuição unitária (em \$)	2,77	2,58	
Despesas Fixas (em \$)	(1.313.700,94)	(112.199,77)	(1.255.255,51)
Despesas financeiras (em \$)	(41.960,69)	(3.500,41)	(45.461,10)
Despesas ADM (em \$)	(1.114.522,60)	(95.271,81)	(1.209.794,41)
Resultado líquido (em \$)	1.385.750,11	101.365,12	1.657.760,43
Resultado líquido unitário (em \$)	1,42	1,22	
Margem de lucro (em %)	19,40	17,27	21,45

Armando estava exultante. O cenário com a redução do palmito Picado indicava uma melhoria da margem de lucro. A estimativa seria uma margem melhor, 21,45% contra a anterior, 20,25%. Seria este o caminho para a melhoria do desempenho da Cooperativa?

#### SUGESTÃO DE APRENDIZADO COMPLEMENTAR

<https://www.youtube.com/watch?v=NMMzYmlvZSo&t=8s>. Reportagem sobre Cooperativa de Palmito.

#### LIVRO EM QUE O USO DO CASO É SUGERIDO

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

#### PROBLEMATIZAÇÕES POSSÍVEIS

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

#### [PALMITO\_FIN\_INF]

AULAS DE FINANÇAS: Informações. No livro sugerido, leia o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial, estudando especificamente as informações nela contidas. Responda:

[1] Quais os conjuntos de informações sobre a Cooperativa apresentados no texto?

[2] Quais os usuários (ou destinatários) dessas informações?

**[PALMITO\_FIN\_DRG\_GERAL\_FACIL]**

AULAS DE FINANÇAS: Resultado gerencial. No livro sugerido, leia o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial, estudando especificamente as informações nela contidas.

Suponha que em um determinado período foram feitas 8000 vendas, com um ticket médio igual a \$25. Os tributos sobre venda foram assumidos como sendo iguais a 6% das vendas e os tributos sobre renda foram assumidos como sendo calculados por lucro real, com alíquota de 30%. Os estoques iniciais de insumos foram iguais a \$80 mil, foram feitas compras no valor de \$12 mil e o estoque final foi igual a \$9 mil. Outros custos foram assumidos como sendo iguais a \$6 mil. A folha de pagamento no período foi igual a \$22 mil, sobre os quais são considerados mais 70% a título de encargos. Em relação à folha, 80% corresponde a custo e o restante é lançado como despesa. Outras despesas operacionais desembolsáveis foram iguais a \$8 mil no período, além de 2% a título de comissões sobre vendas. Existiram juros reconhecidos no valor de \$3 mil, amortizações de dívidas no valor de \$12 mil, despesas com depreciação no valor de \$2 mil e custos com depreciação no valor de \$7 mil. Componha a DR (formal e gerencial) e calcule o que se pede.

[1] Receita bruta.

[2] Receita líquida.

[3] Resultado bruto.

[4] Resultado líquido.

[5] Margem de contribuição (do CR, assumindo Receitas – Gastos variáveis).

[6] Ebitda.

[7] Ebit.

**[PALMITO\_FIN\_DRG\_GERAL]**

AULAS DE FINANÇAS: Resultado gerencial. No livro sugerido, leia o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial, estudando especificamente as informações nela contidas. Responda:

[1] Como a Cooperativa de Palmito ganha dinheiro?

[2] Como o desempenho da Cooperativa de Palmito é mensurado?

[3] Quais os desafios para a mensuração do desempenho da Cooperativa de Palmito?

[4] Qual o desempenho do produto “Picado”?

Responda o que se pede a seguir.

[5] Qual o Ebitda do negócio?

[6] Qual o Ebit do negócio?

[7] Poderíamos calcular o Ebitda e o Ebit para cada uma das linhas de produção da empresa? Quais os desafios associados a este procedimento?

[8] Quais medidas de desempenho poderiam ser pensadas para o negócio?

[9] Como você julgaria a decisão associada ao corte do produto Picado?

[10] De que forma seria possível apresentar uma demonstração de resultado gerencial melhorada para a Cooperativa de Palmito?

#### [PALMITO\_FIN\_DRG\_CVL]

AULAS DE FINANÇAS: Resultado gerencial com análise custo, volume e lucro. No livro sugerido, leia o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial, estudando especificamente a análise custo, volume, lucro.

Considere que a empresa tenha um único “produto médio”, analisado a partir do padrão com 300 gramas. Calcule o que se pede a partir desse “padrão médio”. Assuma os dados do primeiro semestre, e que os gastos diretos são variáveis e os gastos indiretos são fixos.

Responda:

[1] Qual o volume de vendas?

[2] Qual o preço?

[3] Qual o gasto variável unitário?

[4] Qual o valor do gasto fixo total semestral?

[5] Qual o gasto total unitário?

[6] Qual o resultado unitário?

Suponha que o volume de vendas seja ampliado em 40%.

[7] Qual o valor do gasto fixo total semestral?

[8] Qual o gasto total unitário?

[9] Qual o gasto variável unitário?

[10] Qual o resultado unitário?

#### [PALMITO\_FIN\_DRG\_PE]

AULAS DE FINANÇAS: Resultado gerencial com análise do ponto de equilíbrio. No livro sugerido, leia o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial, estudando especificamente os conceitos relacionados aos pontos de equilíbrio.

Explorando os conceitos. Com suas palavras, defina cada um dos conceitos apresentados a seguir.

[1] Margem de contribuição unitária.

[2] Margem de contribuição média percentual (apresente, também, o contexto em que deve ser usada e as vantagens do seu uso).

- [3] Ponto de equilíbrio contábil.
- [4] Ponto de equilíbrio financeiro.
- [5] Ponto de equilíbrio econômico.

Assuma que os sócios demandem um retorno justo da ordem de \$500 mil semestrais. Responda o que se pede a seguir.

- [6] Qual a margem de contribuição média percentual da operação?
- [7] Qual o PEC\$?
- [8] Qual o PEF\$?
- [9] Qual o PEE\$?
- [10] Assumindo um “produto médio” e um “ticket médio”, qual seria o PECq?

#### [PALMITO\_FIN\_DRG\_TRIBUTOS]

AULAS DE FINANÇAS: Resultado gerencial com análise de tributos. No livro sugerido, leia o capítulo sobre a Demonstração de Resultado Gerencial, estudando especificamente os conceitos relacionados aos tributos.

A entidade do caso é uma Cooperativa, modalidade de organização que costuma ter regras tributárias específicas. Para responder as atividades aqui propostas, assuma que a organização do caso seja uma empresa “comum” (não cooperativa), sendo válidos os conceitos sobre tributos discutidos no capítulo.

Real versus Presumido.

- [1] Caso a empresa fosse tributada na modalidade do lucro real, com alíquota igual a 34%, qual seria o valor dos tributos sobre renda?
- [2] Caso a empresa fosse tributada na modalidade do lucro presumido, com alíquota igual a 34% e base de cálculo presumida igual a 20% das receitas, qual seria o valor dos tributos sobre renda?
- [3] Considerando que as duas opções anteriores (lucro real ou lucro presumido) fossem válidas, qual forma de tributação deveria ser escolhida pela empresa?
- [4] Qual o ponto de inflexão na base de cálculo presumida justifica a mudança da forma de tributação?

Por dentro versus Por fora.

Suponha que a soma de custos, despesas e lucro de uma mercadoria seja igual a \$60 e que tenhamos que incorporar 15% de tributos na formação do preço de venda. Calcule o preço e o valor do tributo, assumindo que esse tributo seja calculado:

- [5] Por dentro.
- [6] Por fora.

Suponha que o preço de uma mercadoria seja igual a \$90, tendo sido incorporados tributos com alíquota de 20%. Calcule o valor do tributo, assumindo que este seja calculado:

[7] Por dentro.

[8] Por fora.

Cumulativo versus Não Cumulativo.

Suponha que a cadeia de distribuição de uma mercadoria comercializada pela organização tenha praticado preços iguais a \$20 (produção), \$30 (distribuição) e \$50 (varejo para consumidor final). Assumindo um tributo na venda igual a 10% (calculado por dentro), calcule, para a distribuição e o varejo, o custo e o valor recolhido (pago ou desembolsado apenas por quem faz o recolhimento) do tributo. Assuma:

[9] Tributo cumulativo.

[10] Tributo não cumulativo.

#### [PALMITO\_FIN\_ANALISE\_LUCRATIVIDADE]

AULAS DE FINANÇAS: Análise da lucratividade. No livro sugerido, leia o capítulo sobre análise da lucratividade e responda o que se pede.

[1] Quais medidas de lucratividade poderiam ser empregadas no contexto da empresa, como um todo?

[2] Quais medidas de lucratividade poderiam ser empregadas no contexto dos diferentes objetos de custeio da empresa?

Calcule (em %) e analise cada uma das medidas a seguir.

[3] Margem de contribuição.

[4] Margem bruta.

[5] Margem operacional.

[6] Margem líquida.

[7] Margem de Ebitda.

#### [PALMITO\_FIN\_ANALISE\_RENTABILIDADE]

AULAS DE FINANÇAS: Análise da rentabilidade. No livro sugerido, leia o capítulo sobre análise da rentabilidade e responda o que se pede.

[1] Quais medidas de rentabilidade poderiam ser empregadas no contexto da empresa, como um todo?



Assuma que existam investimentos de \$8,5 milhões no negócio, sendo que \$0,5 milhão foram investidos pelos sócios (ou cooperados).

Calcule (em % ao período) e analise cada uma das medidas a seguir.

**[2]** Rentabilidade dos investimentos ou ativos (ROI ou ROA)

**[3]** Rentabilidade do PL (ROE)

**[4]** ROIC