A utilização dos indicadores de margem de contribuição e grau de alavancagem operacional combinada para a avaliação de resultados de multi-lojas do Distrito Federal

Idalberto José das Neves Júnior (UCB) - jneves@ucb.br

Leandro da Silva Freitas (UCB) - leandrofree@gmail.com

Carlos Daniel Schneider Pereira (UCB) - cdaniel@ucb.br

Resumo:

Nos dias atuais, garantir acesso à informação é considerado um diferencial na gestão de qualquer negócio. Diante disso, esta pesquisa vem propor um modelo de análise econômica, que objetiva utilizar os indicadores de margem de contribuição e grau de alavancagem operacional combinada para avaliar o resultado de uma empresa varejista com múltiplas filiais no Distrito Federal. Para isso, far-se-á o uso de ferramentas de avaliação de resultado num estudo de caso, além do levantamento bibliográfico dos indicadores utilizados. O resultado da avaliação de 2.172 registros nos permitiu verificar que 5 filiais, do total de 18, são responsáveis por 60% da margem de contribuição da empresa e que alguns segmentos devem ser priorizados, por contribuírem mais nos resultados de suas filiais. Pode-se afirmar, ao final desta pesquisa, que os objetivos foram atingidos, uma vez que o modelo proposto mostrou-se apropriado para análise das margens de contribuição e graus de alavancagem operacional combinado em empresas com múltiplas filiais.

Palavras-chave: *Margem de contribuição. Grau de alavancagem operacional. Contabilidade gerencial.*

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

A utilização dos indicadores de margem de contribuição e grau de alavancagem operacional combinada para a avaliação de resultados de multi-lojas do Distrito Federal

Resumo

Nos dias atuais, garantir acesso à informação é considerado um diferencial na gestão de qualquer negócio. Diante disso, esta pesquisa vem propor um modelo de análise econômica, que objetiva utilizar os indicadores de margem de contribuição e grau de alavancagem operacional combinada para avaliar o resultado de uma empresa varejista com múltiplas filiais no Distrito Federal. Para isso, far-se-á o uso de ferramentas de avaliação de resultado num estudo de caso, além do levantamento bibliográfico dos indicadores utilizados. O resultado da avaliação de 2.172 registros nos permitiu verificar que 5 filiais, do total de 18, são responsáveis por 60% da margem de contribuição da empresa e que alguns segmentos devem ser priorizados, por contribuírem mais nos resultados de suas filiais. Pode-se afirmar, ao final desta pesquisa, que os objetivos foram atingidos, uma vez que o modelo proposto mostrou-se apropriado para análise das margens de contribuição e graus de alavancagem operacional combinado em empresas com múltiplas filiais.

Palavras-chave: Margem de contribuição. Grau de alavancagem operacional. Contabilidade gerencial.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos.

1. Introdução

Atualmente emerge o conceito de uma sociedade de informação, onde tê-la ou pelo menos garantir o acesso a ela, passa a ser um diferencial na gestão de qualquer negócio. Nesse sentido, tem-se no modelo de análise econômica indicadores que mensuram o grau de eficácia e eficiência de produtos e serviços, dando subsídio para que o gestor avalie adequadamente suas escolhas, otimizando, assim, a rentabilidade da instituição.

O modelo proposto nesta pesquisa de análise econômica da margem de contribuição consolidada para empresas multi-lojas é derivado do estudo das margens de contribuição apuradas por produtos e por empresa participante, desenvolvidos por Brunstein (1987) e revisados por Fortes (2004), em aplicação em empresas transacionais de comercialização de queijos e derivados lácteos.

Segundo Fortes (2004), o objetivo do modelo é analisar os impactos causados pelas variações dos volumes de vendas das operações interempresas sobre o resultado consolidado de uma empresa transnacional.

Desta forma, o modelo foi adaptado para aplicação em organizações varejistas, com intuito de evidenciar, por meio dos indicadores de margem de contribuição e grau de

alavancagem operacional combinado, a importância econômico-financeira de cada segmento de produtos, frente ao resultado consolidado do conglomerado com múltiplas filiais.

Nesse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: como utilizar os indicadores de margem de contribuição e grau de alavancagem operacional combinada para avaliar os resultados de empresas multi-lojas do comércio varejista do Distrito Federal?

Em função das considerações apresentadas, o estudo tem como objetivo geral, utilizar os indicadores de margem de contribuição e grau de alavancagem operacional combinada para avaliar o resultado de uma empresa varejista com múltiplas filiais.

Dentre as várias formas de se classificar uma pesquisa, dois critérios básicos são propostos por Vergara (2000): quanto aos fins e quanto aos meios.

Com relação à finalidade, esta pesquisa será classificada como metodológica, pois fará o uso de ferramentas de avaliação de resultado ainda pouco utilizadas na análise do setor farmacêutico e na avaliação da eficiência de empresas varejistas com múltiplas filiais.

Um dos objetivos do uso dessas ferramentas é verificar a aplicabilidade do modelo de análise econômica, tendo como base para apreciação o ano de 2007 e 2.172 dados disponíveis, contemplando: despesas e custos variáveis, receita de vendas e custos fixos de 18 filiais de uma rede farmacêutica do Distrito Federal.

Quanto aos meios, esta será uma pesquisa de estudo de caso, onde é utilizado o programa Microsoft Excel para tratamento e análise da base de dados coletada. Após a formatação e tratamento dos dados é que os resultados serão obtidos, analisados e interpretados nos termos do contexto da pesquisa.

Em face do exposto, a aplicação do método pressupõe a existência de diferenças no desempenho de lojas semelhantes e segmentos de produtos, pretendendo-se mensurá-las.

2. Revisão da literatura

2.1. Contabilidade gerencial

A escassez de recursos disponíveis e a concorrência acirrada entre as organizações têm contribuído para as constantes mudanças na gestão dos negócios. Com isso, acentua-se a necessidade de informações gerenciais que considerem o cenário no qual a empresa está inserida para auxiliar os administradores nas tomadas de decisões.

Padoveze (2005) acredita que a Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação tanto financeira como operacional utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos.

Em estudo aprofundado, Iudícibus (1998) descreve que a Contabilidade Gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira mais válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Logo, entende-se que a Contabilidade Gerencial funciona como uma extensão da Contabilidade Financeira. Sua importância está na flexibilidade do tratamento das informações, mesclando dados reais em simulações que servirão como base para os gestores das organizações, no que se refere à tomada de decisões.

Percebe-se que diante do novo cenário mundial, em que as informações são primordiais ao direcionamento organizacional da empresa, a Contabilidade Gerencial se apresenta como uma alternativa indispensável no alcance e/ou manutenção da lucratividade empresarial.

2.2. Margem de contribuição, grau de alavancagem operacional combinada e demais indicadores e conceitos básicos para formação do modelo

A evolução dos sistemas contábeis e de custos proporcionou o surgimento dos indicadores econômico-financeiros, os quais permitem uma melhor análise dos resultados (lucro x prejuízo).

De acordo com Fortes (2004), os indicadores econômico-financeiros, basicamente, são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, cujo objetivo é prover informações difíceis de serem visualizadas diretamente nas mencionadas demonstrações.

Tais indicadores visam relacionar elementos afins das demonstrações contábeis de cada empresa, de forma a fornecer dados mais "claros" a respeito da situação em que esta se encontra.

2.2.1. Conceitos Básicos para a formação dos indicadores

Para melhor compreensão, é necessário lembrar os conceitos básicos relativos às variáveis que compõem os indicadores a seguir, antes mesmo de evidenciá-los. Para isso, consultou-se as obras de Martins (2003) e Guimarães (2000).

Martins (2003) conceitua custos, como o gasto relativo aos bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços. Esses custos podem ser divididos em fixos e variáveis.

De acordo com Guimarães (2000) os custos fixos são aqueles que não sofrem alteração em relação à quantidade produzida, ou seja, dentro de uma determinada faixa de produção ele não varia. Já os custos variáveis sofrem alterações em relação a quantidade produzida, ou seja, quanto maior a produção maior será o consumo dos custos variáveis.

Para Martins (2003), as despesas variáveis também funcionam como redutora de receita, contribuindo para o aprimoramento do cálculo da margem de contribuição. Mas embora isso aconteça, não devem compor os estoques para efeito de avaliação.

2.2.2. Margem de contribuição (MC)

Segundo Martins (2003), a Margem de Contribuição é conceituada como a diferença entre o Preço de Venda e a soma dos Custos e Despesas Variáveis. Para Bernardi (1998), a margem de contribuição também é a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis da venda. Isso significa que se pode avaliar o quanto cada venda contribui para pagar os custos fixos e despesas fixas.

Observando a afirmação dos autores, pode-se evidenciar que a margem de contribuição é dada pela fórmula:

MC = PV- (DV + CV) PV = Preço de Venda
MC = Margem de Contribuição DV = Despesa Variável
CV = Custo Variável

Assim nos permite identificar quais produtos e filiais, no caso de multi-lojas, são mais lucrativos.

2.2.3. Margem semi-bruta de contribuição (MSBC)

Segundo os estudos de Brunstein (1987), os custos e/ou despesas fixas próprias identificadas devem ser cobertos pelo produto ou atividade correspondente, resultando na MSBC. Por sua vez, esta mede a renda econômica do produto ou atividade para a empresa no período.

MC = PV – (CV + DV + CF)
MC = Margem de Contribuição
CV = Custo Variável
PV = Preço de Venda
DV = Despesa Variável
CF = Custos Fixos Próprios ao produto

2.2.4. Grau de alavancagem operacional (GAO)

De acordo com Matarazzo (1997), a alavancagem operacional significa o quanto a empresa consegue aumentar o lucro através da atividade operacional, basicamente em função do aumento da margem de contribuição (diferença entre receitas e custos variáveis) e manutenção dos custos fixos.

A equação a seguir nos mostra o cálculo do GAO, acompanhado da representação gráfica desse indicador – Figura 01.

$$GAO = \frac{\%\Delta L}{\%\Delta RL} = \frac{\left(\Delta L / L\right)}{\left(\Delta RL / RL\right)}$$

L = Lucro da Empresa

RL = Receita Líquida de Vendas

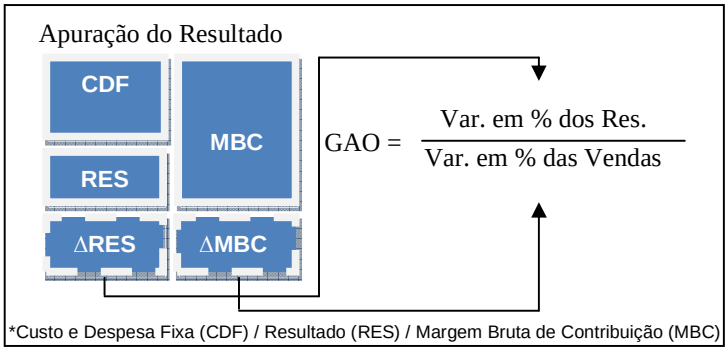

Figura 01 – Representação gráfica do GAO

2.2.5. Grau de alavancagem operacional combinado (GAOC)

Braga (1989) acredita que o grau de alavancagem operacional combinada (GAOC) mede os efeitos dos custos fixos totais sobre o lucro líquido, em face das variações ocorridas nas vendas. Logo a seguir visualiza-se a equação de (GAOC).

$$GAOC = \frac{\text{Variação percentual no Lucro Líquido}}{\text{Variação percentual nas Vendas}} = \frac{\Delta LL}{\Delta RTV \text{ ou } \Delta q} = n^o \text{ vezes}$$

(receitas ou volume)

Desta maneira, o GAOC nos possibilita analisar qual impacto que a variação percentual de vendas de um segmento de uma filial, causa na variação percentual de vendas da empresa como um todo. Observe a ilustração do cálculo na figura 02.

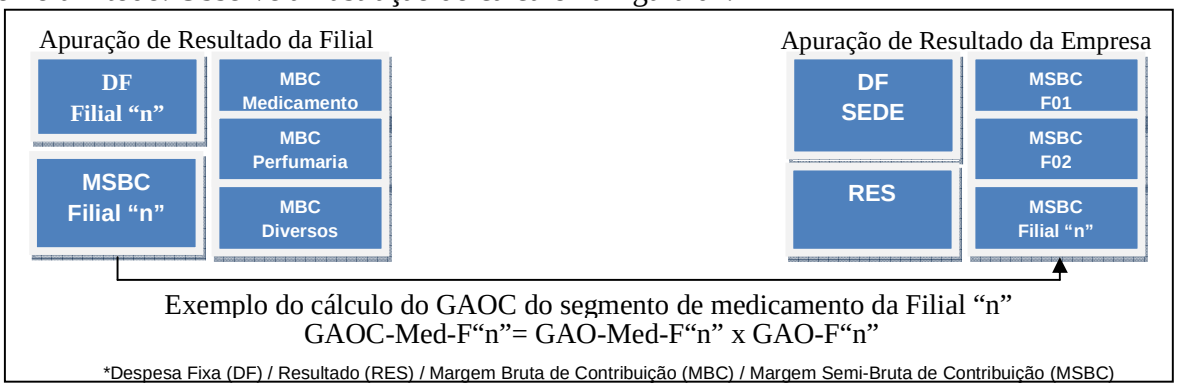

Figura 02 – Representação gráfica do GAOC

2.2.6. Margem de segurança

A margem de segurança é igual às receitas menos os custos dos produtos ou serviços, que variam em função do nível de atividade. Maher (2001) esclarece que a margem de segurança representa o excedente das vendas, projetadas ou reais, sobre o ponto de equilíbrio. Ela informa à administração a margem entre as vendas correntes e o preço de equilíbrio, conforme se verifica na equação e ilustração da figura 03:

$$GAO = \frac{1}{GAO}$$

$$\text{MS} = \text{Margem de Segurança}$$

$$\text{GAO} = \text{Grau de Alavncagem Operacional}$$

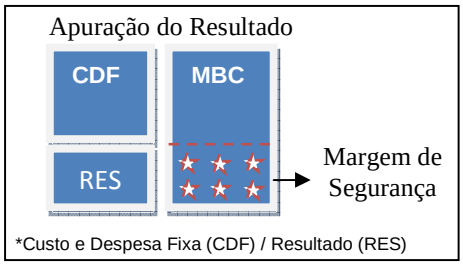

Figura 03 – Representação gráfica da MS

Dentre as várias possibilidades de análises a partir da utilização desse modelo, cite-se:

- Qual a loja com melhor resultado econômico para empresa?
- Qual a linha de produtos com melhor resultado econômico para a empresa?
- Teria alguma linha de produtos comprometido o desempenho de qualquer das lojas?
- Teria alguma loja comprometido ou prejudicado o desempenho da empresa?
- Outras.

Logo a seguir, este modelo será aplicado num estudo de caso, com intuito de observar qual o impacto do segmento de cada loja no resultado consolidado da empresa.

3. Estudo de caso

3.1. Contexto do panorama setorial e empresa analisada

A empresa foco deste estudo, cujo nome será resguardado a pedido dos proprietários, tem 39 anos no comércio varejista do Distrito Federal e atualmente possui 23 lojas pulverizadas na cidade, 270 colaboradores e um mix de produtos com mais de 11.000 itens, distribuídos entre produtos do segmento de medicamento, perfumaria, e diversos, seguindo basicamente a classificação da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. No primeiro segmento estão todos os produtos farmacêuticos, tecnicamente obtidos ou elaborados com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico. Já o segundo, perfumaria, são todos os produtos de composição aromática obtida a base de substância naturais ou sintéticas que em concentrações e veículos apropriados tem principal finalidade a odorização de pessoas e ambientes. E, finalmente, o segmento diversos comporta todos os produtos que não são classificados nos segmentos anteriores, como por exemplo, produtos hospitalares.

3.2. Coleta e análise dos dados

Os dados coletados para realização desta pesquisa foram obtidos junto ao departamento contábil e financeiro do grupo analisado.

Foram coletados dados de 18 filiais das 23 existentes, perfazendo o levantamento de 2.172 registros referentes a despesas, receitas e custos das mercadorias vendidas do exercício do ano de 2007. Cinco filiais foram desconsideradas por não possuírem dados suficientes ou não se encontrarem em plena atividade.

A partir do levantamento original, percebeu-se a necessidade de realizar uma segunda etapa de coleta de registros, visando recalcular todos os impostos e comissões de vendas (despesas variáveis) referentes aos segmentos de produtos. Os dados, já finalizados e consolidados, foram validados diretamente com os gestores da instituição.

3.3. Procedimentos adotados

Buscou-se por meio do estudo de caso, aplicar o modelo proposto numa empresa varejista do Distrito Federal. Os dados para análise foram coletados junto aos demonstrativos financeiros disponíveis nos departamentos financeiro e contábil da empresa. A fase de tratamento dos registros iniciou com a classificação dos dados coletados em despesas e custos variáveis, custo fixo e receita bruta por filial e por segmento. Em virtude de aticipidade nos registros apresentados, foram recalculadas todas as despesas variáveis.

Em seguida, apuraram-se as margens de contribuição, graus de alavancagem operacional e outros indicadores. Esses cálculos foram efetuados a base mensal, para cada filial, no período de um ano. Numa simulação prévia, considerou-se necessário abater os descontos obtidos dos custos variáveis, para que as distorções destes, não inviabilizassem o modelo.

3.4. Análise dos resultados

Para facilitar a compreensão do leitor, primeiramente será listado e analisado o impacto do resultado das filiais (Margens Semi-Brutas de Contribuição), no resultado consolidado da empresa; logo em seguida serão discutidos os resultados da aplicação do modelo, avaliando qual a contribuição de cada segmento de produtos em suas filiais e por conseqüência qual o impacto desses segmentos no resultado consolidado da empresa a partir dos indicadores apresentados no referencial teórico (margem de contribuição, margem de segurança, grau de alavancagem e grau de alavancagem combinado).

Através dos resultados das Margens de Contribuição, graus de alavancagem e graus de alavancagem operacional combinada foi possível verificar que as margens de contribuição de apenas cinco filiais, do total de dezoito, representam 60% da margem bruta de contribuição acumulada para o conglomerado como um todo, sendo o restante diluído entre 13 filiais. Essas filiais não apresentaram margens superiores à 7%, e por isso, serão tratadas no gráfico 01 como outras.

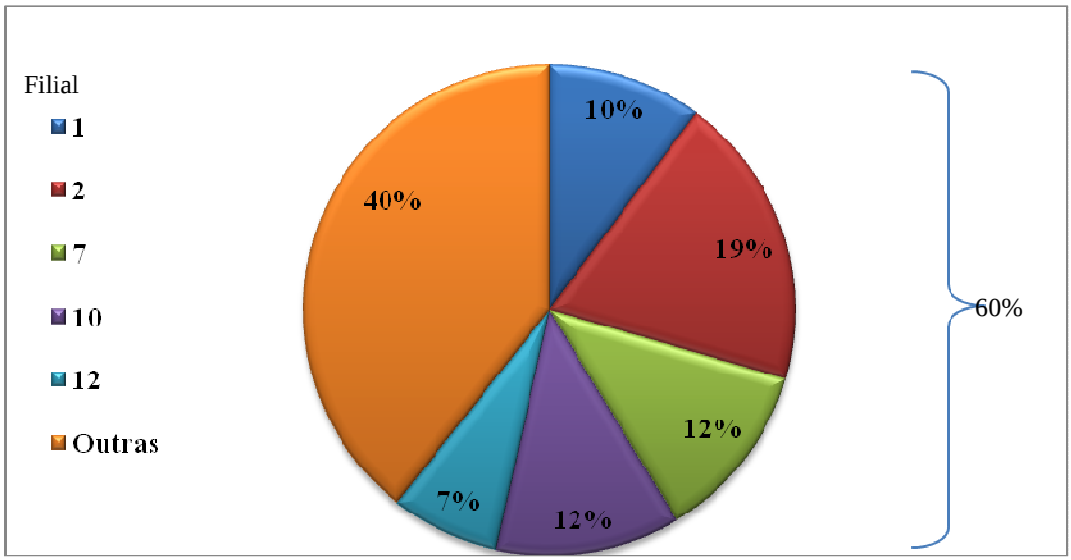

Gráfico 01 – Margem de contribuição por filial

A realidade evidenciada no gráfico 01, especialmente no que tange às cinco filiais mencionadas, é justificada por alguns fatores ambientais e qualitativos. Registre-se que tais unidades totalizam 60% da margem de contribuição acumulada do ano na empresa.

Através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores da empresa, foi possível descrever, logo a seguir, esses fatores ambientais e qualitativos: a filial 01 está localizada num ponto comercial privilegiado (shopping), possui clientes com poder aquisitivo considerável e é a loja com maior média de atendimentos diários; a filial 02 permanece 24h em funcionamento, está próxima a hospitais de grande porte e por isso possui o maior índice de vendas de produtos hospitalares, os quais detêm o maior valor agregado da empresa (classificados na pesquisa como “diversos”); as filiais 10 e 12 apresentaram margens de contribuição relevantes, em virtude de

estarem localizadas em pontos comerciais privilegiados; a filial 07 está instalada numa cidade satélite carente de farmácias de grande porte, o quê permite melhores condições de vendas.

Para visualizar a evolução das margens no ano analisado, elaborou-se o gráfico 02:

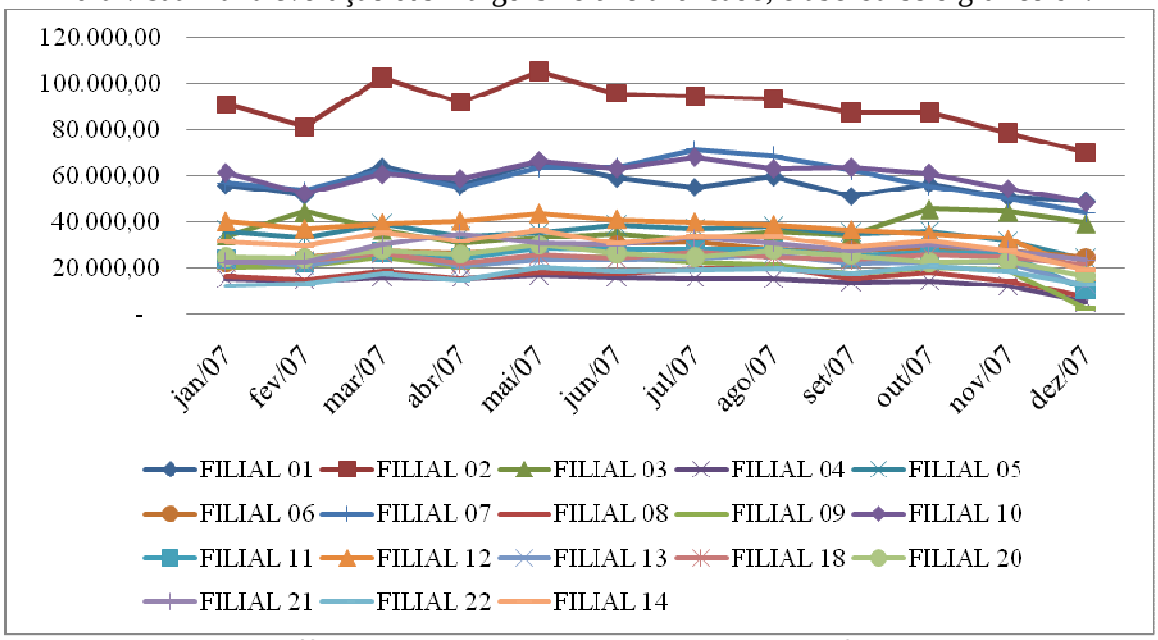

Gráfico 02 – Evolução da margem de contribuição por filial

Da análise do gráfico 02, é possível entender as evoluções das margens de contribuição das filiais durante o ano analisado. Na comparação do resultado, foi constada linearidade, variação que pode ser representada por uma linha relativamente reta. Essa evolução das margens das filiais, nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro apresentou quedas, motivadas por problemas na logística de distribuição de produtos entre as unidades.

Esse problema afetou diretamente o volume de vendas das filiais e foi ocasionado pela implementação de um novo sistema de gestão integrado na empresa. A diminuição de venda só não foi mais expressiva, devido à consolidação da marca da empresa no mercado e às constantes melhoras no mix de vendas oferecido aos clientes.

A baixa da margem de contribuição no último trimestre do ano também pode ser justificada pela redução de campanhas publicitárias por parte da empresa, abrindo espaço para concorrentes, que as fazem em bastante volume.

No gráfico 03, serão elencados e discutidos os resultados da empresa, com intuito de avaliar o comportamento deste em relação ao custo fixo e à margem de contribuição.

O referido gráfico mostra que a empresa teve um resultado positivo no primeiro trimestre de 2007. Verificou-se também que 04 unidades no mês de janeiro e 01 em fevereiro tiveram resultados negativos, em face da incidência de custos sazonais como IPTU e Taxas Assistenciais.

Porém, ao longo do ano, a empresa conseguiu restabelecer e estabilizar seus resultados, com exceção dos últimos três meses, devido aos problemas de logística, que impactaram bruscamente a atividade operacional da organização.

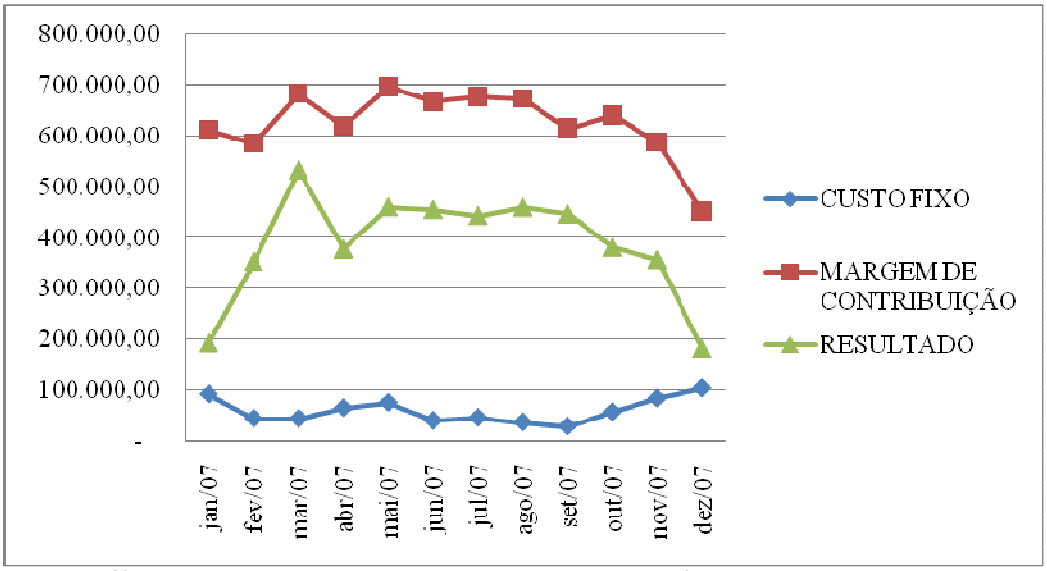

Gráfico 03 – Evolução da margem de contribuição, custo fixo e resultado da empresa

Quanto à margem de contribuição e ao custo fixo, verificou-se que a oscilação no caso do gráfico 03, foi pouco relevante. Mesmo assim, foi possível perceber as relações existentes entre as variáveis calculadas. Pode-se citar como exemplo o mês de dezembro, quando a margem de contribuição dos produtos sofreu quedas e os custos fixos aumentaram, refletindo diretamente no resultado do grupo.

Para auxiliar os gestores a identificar, com rapidez e praticidade, os impactos causados pelas variações dos volumes de vendas sobre o resultado da empresa pesquisada, foi calculado o Grau de Alavancagem Operacional acumulado para cada filial. Logo a seguir é mostrado o impacto que o aumento de 1% nas vendas de cada filial provoca no resultado da empresa.

	FILIAL 01	FILIAL 02	FILIAL 03	FILIAL 04	FILIAL 05	FILIAL 06	FILIAL 07	FILIAL 08	FILIAL 09
Total	1,26334	2,43041	(0,04467)	0,23571	0,72850	0,57565	1,46499	0,29849	0,39060
Média	0,10528	0,20253	(0,00372)	0,01964	0,06071	0,04797	0,12208	0,02487	0,03255
Mediana	0,10291	0,18779	(0,00338)	0,02216	0,05802	0,04820	0,11414	0,02519	0,03356
Desvio padrão	0,02275	0,05464	0,04270	0,00681	0,01808	0,00613	0,03062	0,01116	0,01705
	FILIAL 10	FILIAL 11	FILIAL 12	FILIAL 13	FILIAL 18	FILIAL 20	FILIAL 21	FILIAL 22	FILIAL 14
Total	1,52961	0,58893	0,89682	0,48690	0,26553	0,38763	0,39239	0,31360	(0,20442)
Média	0,12747	0,04908	0,07474	0,04058	0,02213	0,03230	0,03270	0,02613	(0,01704)
Mediana	0,12061	0,04790	0,06708	0,04058	0,03961	0,04014	0,03752	0,02654	0,00574
Desvio padrão	0,03275	0,01163	0,02470	0,00611	0,06102	0,03036	0,03103	0,00513	0,06367

Tabela 01 – Grau de Alavancagem Operacional de cada filial em relação a empresa

Antes de iniciar a análise é importante ressaltar que em virtude do grande volume de dados na tabela 01, foram utilizadas medidas de posição como a média, mediana e desvio padrão.

As duas primeiras verificam a assimetria da distribuição, portanto indicam a não normalidade de um particular conjunto de dados. Já o desvio padrão nos permite a análise comparativa da variabilidade entre as distribuições e freqüências dos dados (STEVENSON, 2001).

A partir da utilização dessas medidas, torna-se mais fácil compreender essa análise, onde se destacou o desempenho das filiais 02, 07 e 10, que obtiveram como média ao longo de 12 meses um Grau de Alavancagem equivalente a 0,20253, 0,12208 e 0,12061, respectivamente.

Isso significa que cada aumento percentual nas vendas da filial 02 no ano de 2007, provocou 0,20253 de aumento em seu resultado. Já a elevação dos volumes de vendas das filiais 03 e 14, que apresentaram margem de contribuição negativa para o período, pode ser interpretada como prejudicial ao resultado da empresa, caso sua margem de contribuição não seja elevada. Isso porque o Grau de Alavancagem dessas filiais apresentou – 0,04467 e – 0,01794, respectivamente.

Esse mesmo conceito pode ser aplicado às demais filiais e auxiliará na formação de políticas comerciais focadas em determinadas filiais e segmentos de produtos que mais contribuem para rentabilidade da empresa como um todo.

Outro indicador de desempenho escolhido para o modelo de análise proposto é a margem de segurança, que nos possibilita visualizar quanto a empresa obteve de margem de contribuição acima do seu ponto de equilíbrio (lucro igual a zero).

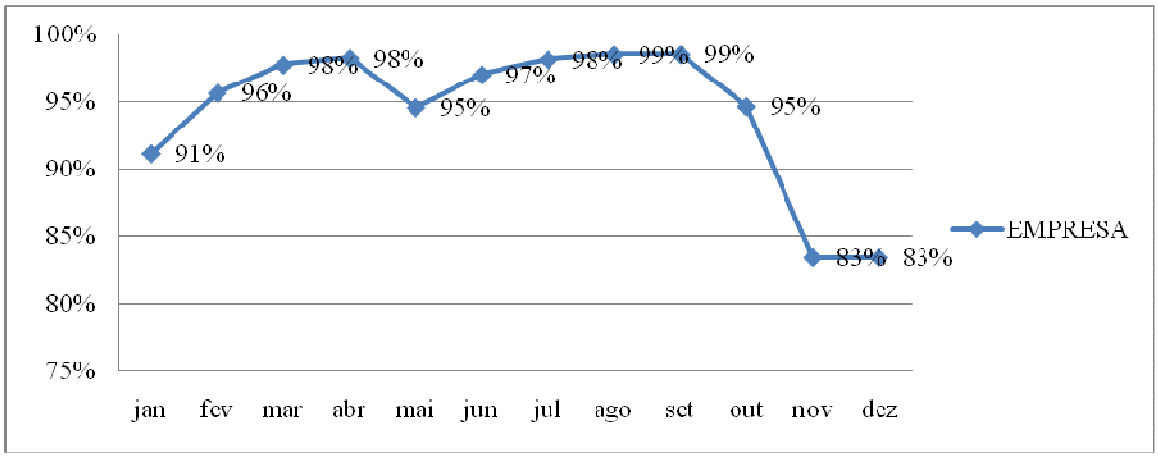

Gráfico 04 – Evolução mensal da margem de segurança da empresa

Os resultados dos cálculos do gráfico 04 contemplam a variação da margem de segurança. Esse tipo de indicador reflete, com maior sensibilidade do que o Grau de Alavancagem, qual a posição do resultado da empresa em relação ao seu ponto de equilíbrio.

Assim nos permitiu verificar que a empresa poderia ter reduzido sua margem de contribuição no ano de 2007 em média 94%, que ainda não teria resultado negativo.

Logo a seguir pode-se visualizar as margens de contribuição por segmento de produto, tornando perceptível o desempenho de vendas de cada um deles. Esse tipo de gráfico atua como subsídio aos gestores na análise das vendas por segmentos de produtos e nos possibilita determinar as sazonalidades características de cada segmento, em determinadas épocas do ano. Tem-se como exemplo na empresa analisada, os meses de Dezembro e Janeiro, com maior venda de protetores solares, e Agosto e Setembro, com maior venda de colírios e purificadores de ar.

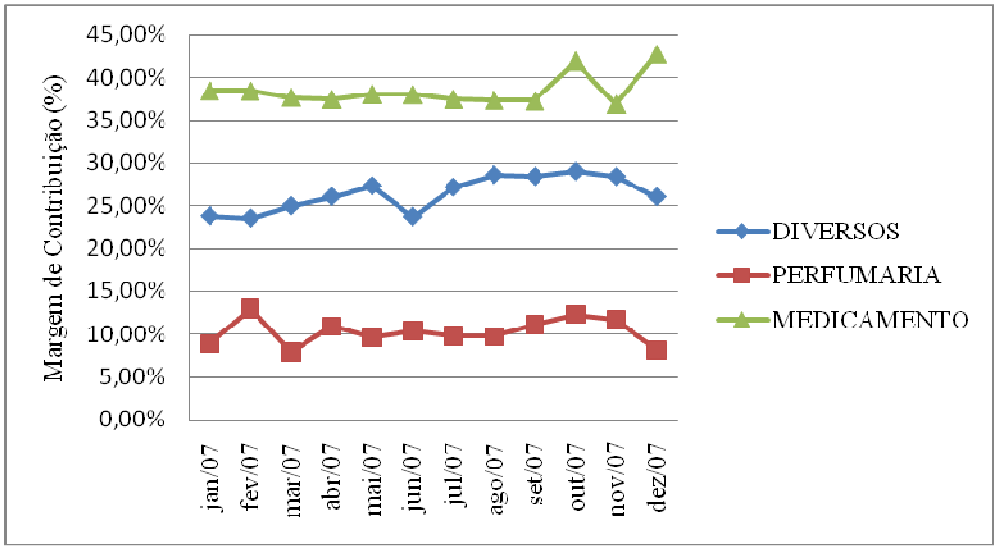

Gráfico 05 – Evolução da Margem de Contribuição sobre a Receita Líquida

O gráfico 05 evidenciou o impacto no volume de vendas decorrente da implementação do novo sistema de gestão integrada da empresa. Foi possível perceber que os segmentos de perfumaria e diversos sofreram diminuição em suas margens de contribuição, impacto este, não visualizado no setor de medicamento. Isso pode ser explicado pelo fato das compras de medicamentos serem entregues diretamente em suas filiais, pouco dependendo da logística interna da empresa.

Já os segmentos de perfumaria e diversos, recebem suas entregas no depósito central da empresa, de onde são distribuídos para suprimento de cada filial.

Na próxima tabela, os segmentos das filiais da empresa analisada, serão avaliados por meio do cálculo do Grau de Alavancagem Operacional Combinada.

O Grau de Alavancagem Operacional Combinado (GAOC), obtido por segmento e por filial, foi calculado para todas as unidades da empresa, mas evidenciado abaixo apenas as filiais 01, 02, 07, 10 e 12 que apresentaram índices de margem de contribuição acumulada mais expressivas como já demonstrado no gráfico 01.

GAOC - MEDICAMENTO												
	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07
FILIAL 01	0,2409	0,1272	0,1051	0,1335	0,1230	0,1141	0,1115	0,1159	0,1011	0,1247	0,1046	0,1617
FILIAL 02	0,3876	0,1986	0,1659	0,2128	0,1859	0,1784	0,1843	0,1724	0,1669	0,1853	0,1588	0,2242
FILIAL 07	0,2455	0,1357	0,1037	0,1324	0,1200	0,1227	0,1431	0,1310	0,1226	0,1211	0,1056	0,1453
FILIAL 10	0,2775	0,1366	0,1056	0,1441	0,1288	0,1262	0,1424	0,1275	0,1324	0,1424	0,1199	0,1688
FILIAL 12	0,1663	0,0893	0,0632	0,0912	0,0780	0,0752	0,0755	0,0711	0,0673	0,0722	0,0640	0,0581
GAOC - PERFUMARIA												
	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07
FILIAL 01	0,0174	0,0087	0,0078	0,0086	0,0086	0,0086	0,0069	0,0082	0,0085	0,0117	0,0102	0,0127
FILIAL 02	0,0068	0,0034	0,0025	0,0030	0,0037	0,0035	0,0032	0,0033	0,0040	0,0051	0,0041	0,0042
FILIAL 07	0,0129	0,0070	0,0048	0,0054	0,0054	0,0068	0,0071	0,0079	0,0073	0,0076	0,0067	0,0079
FILIAL 10	0,0059	0,0025	0,0025	0,0036	0,0034	0,0037	0,0038	0,0036	0,0041	0,0053	0,0039	0,0044
FILIAL 12	0,0184	0,0090	0,0063	0,0096	0,0077	0,0087	0,0093	0,0087	0,0096	0,0107	0,0088	0,0073
GAOC - DIVERSOS												
	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07
FILIAL 01	0,0079	0,0043	0,0044	0,0032	0,0043	0,0039	0,0041	0,0045	0,0040	0,0050	0,0045	0,0053
FILIAL 02	0,0373	0,0184	0,0197	0,0234	0,0267	0,0221	0,0216	0,0243	0,0219	0,0275	0,0216	0,0277
FILIAL 07	0,0110	0,0023	0,0062	0,0054	0,0054	0,0062	0,0075	0,0081	0,0075	0,0087	0,0049	0,0075
FILIAL 10	0,0074	0,0029	0,0031	0,0052	0,0039	0,0045	0,0042	0,0038	0,0037	0,0043	0,0033	0,0038
FILIAL 12	0,0070	0,0030	0,0034	0,0050	0,0045	0,0044	0,0041	0,0038	0,0044	0,0041	0,0037	0,0030

Tabela 02 – Grau de Alavancagem Operacional Combinado

O GAOC exposto foi calculado para os segmentos de medicamentos, perfumaria e diversos, para as cinco filiais, à base mensal, no período de um ano.

No segmento de medicamento, obteve-se linearidade entre os resultados das filiais, com oscilações nos meses de Janeiro (queda) e Dezembro (alta). Quanto ao segmento de perfuraria, foi possível perceber inconstância nos resultados, devido às sazonalidades de certos produtos.

Outro fator bastante interessante neste segmento – perfumaria - é o resultado pouco expressivo de filiais como a 02, que possui um resultado acumulado satisfatório, mas devido às características de seu ponto comercial não possui bom desempenho na venda de perfumaria.

Em relação ao segmento de produtos classificado como “diversos”, que abrange em sua maioria produtos hospitalares, foi encontrado linearidade entre o resultado das filiais, com exceção da filial 02 que apresentou um desempenho bem acima da média visto nas demais lojas.

Os resultados confirmam a abordagem de Brunstein (2002), que aponta o GAOC como um indicador do impacto da variação de vendas de um segmento específico a uma determinada filial sobre o resultado da empresa.

4. Considerações finais e recomendações

De maneira geral, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, uma vez que o modelo proposto mostrou-se apropriado para análise das margens de contribuição e graus de alavancagem operacional combinado, avaliando os segmento das filiais da empresa analisada. Com os dados obtidos, são fornecidos elementos importantes para análise da rentabilidade de segmentos de produtos e também para esclarecer e/ou modificar políticas comerciais, priorizando alguns segmentos ou filiais.

Apesar das evidentes limitações da análise individual de cada indicador, a combinação dos mesmos ajuda a traçar um perfil de desempenho da empresa, no tocante a fornecer informações que permitam aos gestores:

- conhecer a importância relativa de cada segmento em relação à empresa, através da interpretação dos resultados do grau de alavancagem operacional, tanto dos resultados consolidados, quanto das filiais, e, também, do grau de alavancagem operacional combinado dos produtos com relação às suas filiais e à empresa consolidada;
- avaliar a performance das filiais através das margens de contribuição, indicando a possibilidade de ganhos futuros para empresa com a evolução de vendas de segmento de produtos de algumas unidades.

Como conclusão geral, uma empresa comercial com foco em produtos farmacêuticos, deve realizar suas análises econômicas de rentabilidade por segmento de produtos e não apenas do resultado consolidado, uma vez que cada produto possui diferentes rentabilidades dependendo da localização de seu ponto de venda e da estrutura e maturidade de sua unidade responsável.

Além do mais, serve de alerta aos gestores o impacto gerado pela implementação de novos sistemas de gestão integrada, fator que prejudicou a empresa analisada ao final do ano de 2007.

Pode-se confirmar ainda que a importância da análise das margens de segurança, contribuição e graus de alavancagem convencional e combinada, aumenta significativamente à medida que estes dados são verificados individualmente.

Assim, as análises das informações devem ser efetuadas diante de todo o contexto estatístico da empresa e não apenas a partir dos dados consolidados, uma vez que várias das constatações obtidas só puderam ser percebidas quando do detalhamento da análise (da empresa consolidada para filial e das filiais para os seus segmentos de produtos).

A simples avaliação do grau de alavancagem operacional, permite verificar, de maneira simplificada, o quanto o resultado consolidado da empresa é afetado a partir de variações marginais nas vendas das filiais. Quando esta mesma análise é efetuada individualmente, por filial, as conclusões são importantes localmente, porém, sem muita aplicação consolidada. Essa conclusão também é válida quando se trata da Margem de Segurança.

A vantagem observada no uso combinado do Grau de Alavancagem Operacional é a possibilidade de se verificar o impacto, para cada variação marginal nas vendas dos

produtos/segmento das unidades, no resultado da empresa como um todo, sem deixar de lado a mesma análise quanto à unidade responsável pela venda.

Como recomendações às empresas analisadas, sugere-se que sejam melhor identificadas as origens de algumas despesas e custos fixos. Além do mais, aconselha-se que a empresa de ênfase na venda dos segmentos classificado como diversos, uma vez que os seus produtos possuem maiores valores agregados.

Para trabalhos futuros poder-se-á utilizar o mesmo modelo, em setores diferenciados que possuem empresas com múltiplas filiais, porém, complementando com uma análise temporal dos indicadores. Para isso, a série histórica dos elementos constitutivos dos indicadores poderão ser testados estatisticamente a fim de avaliar a correlação entre as suas interpretações e o efetivo impacto no resultado final da empresa ao longo do tempo.

Referências

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br>. Acesso em 20 de Abril de 2008.

BERNARDI, L. A. **Política e Formação de Preços**: Uma Abordagem Competitiva, Sistêmica e Integrada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRUNSTEIN, I. **Programação econômica na empresa** – um modelo descritivo de referência. Niteroi, Universidade Fluminense, 1987.

FORTES, R. M. B. **Modelo de análise econômica aplicado a empresas transacionais de comercialização de queijos e derivados lácteos**. São Paulo, 2004.

GRAÇA, R. G. **Modelo de diagnóstico do desempenho econômico-produtivo de uma empresa de manufatura**: um estudo de caso. Florianópolis, 2003.

GUIMARÃES, M. F. **Contabilidade de Custos**. 3. Ed. Brasília: Vestcon, 2000.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos**: Criando Valor Para a Administração. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SANTOS, Ariovaldo. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.