

Avaliação da Rentabilidade dos Segmentos de Mercado com o Uso dos Conceitos de Margem de Contribuição e Valor Presente: Estudo de Caso em Distribuidora de Mercadorias de Pequeno Porte

Rodney Wernke

Resumo:

Relata estudo de caso onde foram aplicados os conceitos margem de contribuição e valor presente na avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado de empresa que atua como distribuidora de mercadorias. Inicialmente foi efetuada uma revisão da literatura acerca dos conceitos utilizados. Em seguida, são descritos os principais aspectos relacionados com o contexto da pesquisa, com as etapas seguidas e com as informações gerenciais obtidas. Por último, comentam-se as limitações associadas à metodologia empregada e são elencadas as conclusões da pesquisa.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Avaliação da Rentabilidade dos Segmentos de Mercado com o Uso dos Conceitos de Margem de Contribuição e Valor Presente: Estudo de Caso em Distribuidora de Mercadorias de Pequeno Porte

Rodney Wernke (UNISUL) – rodney.wernke@unisul.br

Resumo

Relata estudo de caso onde foram aplicados os conceitos margem de contribuição e valor presente na avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado de empresa que atua como distribuidora de mercadorias. Inicialmente foi efetuada uma revisão da literatura acerca dos conceitos utilizados. Em seguida, são descritos os principais aspectos relacionados com o contexto da pesquisa, com as etapas seguidas e com as informações gerenciais obtidas. Por último, comentam-se as limitações associadas à metodologia empregada e são elencadas as conclusões da pesquisa.

Palavras-chave: Segmentos de mercado. Margem de contribuição. Valor presente.

Área Temática: 9. Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

1 Introdução

Os procedimentos de controlar e avaliar o desempenho das operações empresariais há muito têm sido considerados como imprescindíveis à manutenção da competitividade das organizações. Principalmente em ambientes mercadológicos em que a competição vem se acirrando e forçando a redução das margens de lucro, se os administradores não fundamentarem suas decisões em controles internos adequados tornar-se-á cada vez mais difícil que as companhias suportem as ações da concorrência.

Para fazer frente a tais dificuldades, cabe que os gestores façam uso de relatórios de avaliação de desempenho das diversas áreas da empresa. Especialmente na área de vendas, cuja relevância para a continuidade das operações é inquestionável, é interessante que seja averiguado o comportamento, em termos de rentabilidade, dos diversos segmentos nos quais a entidade compete. Além disso, nas empresas que trabalham com uma gama diversificada de produtos em seu *mix* de comercialização a importância de contar com informes gerenciais sobre o desempenho comercial dos segmentos se acentua. Ou seja, assume relevância a obtenção de respostas a questionamentos acerca da rentabilidade de produtos, linhas, territórios de venda, vendedores etc., visando direcionar decisões de cunho operacional, tático ou estratégico, conforme as necessidades de cada companhia.

Nessa direção, este artigo discorre acerca da avaliação de desempenho de segmentos de mercado de uma empresa de pequeno porte que atua como distribuidora de mercadorias, em termos da rentabilidade propiciada pelos mesmos. Para tanto, determinou-se como objetivo principal proporcionar à entidade pesquisada relatórios baseados na margem de contribuição que apurassem o resultado operacional dos principais segmentos de mercado com os quais trabalhava. Ainda, visando aprimorar os relatórios confeccionados buscou-se evidenciar o efeito do “valor do dinheiro no tempo” (trazendo a valor presente os fatores considerados) e

mensurar as possíveis alterações nos resultados alcançados. Para essa finalidade, inicialmente foi efetuada uma revisão da bibliografia abordando os principais conceitos imprescindíveis ao entendimento do estudo ora relatado. Posteriormente são descritos o contexto encontrado na empresa pesquisada, as etapas seguidas para implementação e as informações gerenciais obtidas. Por último, comenta-se a respeito de algumas limitações relacionadas à metodologia empregada e são apresentadas as conclusões inerentes.

No que tange aos aspectos metodológicos desta pesquisa, em relação à tipologia quanto aos objetivos a mesma pode ser classificada como explicativa, pois esta modalidade visa, segundo Gil (*apud* Raupp e Beuren, 2003, p.82), “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Pelo aspecto dos procedimentos adotados, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois se concentra numa única empresa e suas conclusões limitam-se ao contexto do objeto de estudo. No âmbito da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como “qualitativa”, que é como Richardson (1999, p. 80) denomina os estudos que “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

2 Conceitos Empregados (Revisão da Literatura)

Para a compreensão adequada deste artigo é imprescindível o conhecimento dos conceitos utilizados. No que tange ao conceito de margem de contribuição, Martins (2003, p. 179) considera que a margem de contribuição unitária (em R\$) “é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre a sua receita e o custo que de fato provocou e que pode lhe ser imputado sem erro”.

Bernardi (1996, p. 159) conceitua a margem de contribuição unitária (em R\$) de um produto, mercadoria ou serviço como sendo a diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis de venda. Com isso, se pode avaliar o quanto cada venda contribui para pagar os custos e despesas fixas e ainda gerar lucro. Atkinson *et al* (2000, p. 193) mencionam que a margem de contribuição unitária (em R\$) é a diferença entre o preço unitário e o custo variável unitário do produto. Em relação ao índice da margem de contribuição, aduzem que é “a margem de contribuição expressa como porcentagem das vendas”.

O conceito de margem de contribuição que consta da obra do CRC-SP (2000, p. 239) menciona que esta representa “o valor com que cada unidade de um produto fabricado e comercializado contribui para cobrir os custos de operação (fixos) da empresa. Obtém-se, portanto, a Margem de Contribuição pela dedução dos custos diretos (ou variáveis) do valor de venda”. Horngren *et al* (1999, p. 61) registram que a “diferença entre as receitas totais e os custos variáveis totais é chamada de margem de contribuição”, que resume aquilo que as operações proporcionam de ganho para a empresa por unidade comercializada.

Warren *et al* (2001, p. 96) anotam que a margem de contribuição corresponde ao excesso da receita de vendas sobre os custos variáveis, sendo especialmente útil no planejamento empresarial por fornecer informações sobre o potencial de lucro da empresa. Bornia (2002, p. 71) refere-se à margem de contribuição como o “montante das vendas diminuído dos custos variáveis”. A margem de contribuição unitária, por conseqüência, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto, estando ligada à lucratividade e à rentabilidade dos itens vendidos. Lunkes (2004, p. 121) entende que “margem de

contribuição é a quantia de receita que permanece depois de deduzir os custos e despesas variáveis”, ou seja, o lucro variável por unidade comercializada.

Em relação aos benefícios e limitações associadas à margem de contribuição, Padoveze (1994, p. 255) ressalta que o estudo da margem de contribuição é elemento fundamental para subsidiar decisões de curto prazo, pois possibilita inúmeras análises objetivando a redução dos custos, bem como políticas de incremento das quantidades a comercializar e redução dos preços unitários de venda dos produtos ou mercadorias.

Santos (1990, p. 41) aduz que dentre as vantagens do conhecimento das margens de contribuições (em R\$ e em percentual) das divisões (ou setores e departamentos comerciais), linhas de produção (ou linhas de comercialização) e de produtos (ou de mercadorias) podem ser elencadas as seguintes:

- Ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior esforço de venda, serem colocados em planos secundários ou simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que possam trazer a outros produtos;
- São essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo (ou de comercialização) deve ser abandonado ou não;
- Podem ser usadas para avaliar alternativas que se criam com respeito a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias especiais e uso de prêmios para aumentar o volume de vendas. As decisões deste tipo são realmente determinadas por uma comparação dos custos adicionais visando ao aumento na receita de venda. Normalmente, quanto maior for o índice de margem de contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas; quanto mais baixo o índice, maior será o aumento do volume de vendas necessário para recuperar os compromissos de promover vendas adicionais;
- A margem de contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, levando a decisões mais sábias sobre preços.

Além disso, Guerreiro (2002, p. 27) assegura que existe um consenso entre diversos autores da área de custos e contabilidade gerencial de que “todo processo de análise e decisão enfocando rentabilidade analítica dos produtos deve estar fundamentado a partir de informações baseadas no método de custeio variável, com a utilização do conceito de margem de contribuição”.

Por outro lado, em que pese os benefícios proporcionados pela margem de contribuição, é interesse que os administradores estejam cientes das limitações que lhe são atribuídas. Nesse sentido, para Padoveze (1994, p. 236) o conceito de margem de contribuição, utilizado no custeio direto, subestima os custos fixos, que são ligados à capacidade de produção e de planejamento de longo prazo, podendo trazer problemas de continuidade para a empresa. Além disso, a exclusão dos “custos fixos indiretos para valoração dos estoques causa sua subavaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período”.

Atendo-se ao aspecto contábil, Passarelli e Bomfim (2004, p. 40) asseveram que uma das limitações inerentes é a de que “somente pode ser utilizado no Brasil gerencialmente, o que significa que, para fins contábeis fiscais, é obrigatória a aplicação do custeio por absorção”, que implica na consideração dos custos fixos, ao contrário do que se sucede com a margem de contribuição.

Bruni e Famá (2003, p. 213) citam como desvantagem do uso da margem de contribuição, através do custeio variável, “a existência de custos mistos (custos com uma parcela fixa e outra variável), já que nem sempre é possível separar objetivamente a parcela

fixa da parcela variável”. Assim, mesmo existindo técnicas estatísticas, como a análise de regressão, muitas vezes tal divisão torna-se arbitrária.

Neste artigo defende-se o uso da margem de contribuição na avaliação do desempenho dos segmentos de mercados com os quais uma empresa atua. Ou seja, um segmento de mercado é uma parte da empresa que pode ser atribuída a um gerente responsável pelo lucro como, por exemplo, “os territórios de vendas, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição e os tipos de clientes”, conforme Warren *et al* (2001, p. 146) Esses autores pugnam também que uma análise periódica do desempenho deve ser executada pelos gestores de vendas e de *marketing* a fim de determinar a rentabilidade proporcionada pelos segmentos de mercado.

Corroborando esse posicionamento, Beulke e Bertó (2001, p. 23) aduzem que a partir da evidenciação da *performance* de rentabilidade de cada produto ou segmento, “torna-se possível o conhecimento do desempenho de clientes específicos e de negociações específicas. Tal fato constitui, indubitavelmente, um instrumento de vantagem competitiva na atual conjuntura de negócios, caracterizada pela alta dinamicidade”.

Salientando a importância de se analisar a rentabilidade dos segmentos de mercado, Peleias (2002, p. 26) afirma que “avaliação de resultados é a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e o que se obteve”. Para tanto, argumenta que devem ser considerados todas as receitas e custos variáveis relativos aos eventos e transações, e suas implicações no resultado econômico. Além disso, essas informações devem ser desdobradas por produto, cliente, região, entre outras possibilidades, evidenciando a eficácia nas decisões tomadas, através das margens de contribuição, e a eficiência no consumo de recursos em cada segmento.

Leone (2000, p. 354) defende que, ao optar por avaliar o desempenho de suas operações, a gerência deverá definir de que modo deseja subdividi-las. Ressalta que a subdivisão pode ser por função (pesquisa de mercado, propaganda, crédito, venda, armazenagem, transporte, faturamento, cobrança, serviço de produtos), por produto (grandes linhas ou famílias de produtos), por territórios (zonas de vendas e regiões), por tipos de clientes (governo, indústrias, consumidores, crianças, estudantes), por canal de distribuição (atacadistas, varejistas, consumidores diretos, lojas próprias, lojas de terceiros) e por tamanho de pedido (pedidos de grandes volumes, pedidos médios e pequenos pedidos).

Determinados os segmentos a serem avaliados conforme as peculiaridades da empresa, cabe que sejam utilizadas ferramentas gerenciais que proporcionem tal análise. Dentre as opções disponíveis na literatura contábil encontra-se a margem de contribuição. Para essa finalidade, Warren *et al* (2001, p. 146) enfatizam que o custeio variável, através da margem de contribuição, “pode propiciar informações significativas para a tomada de decisões em relação aos diversos segmentos da empresa”.

Como visto nos parágrafos precedentes, a margem de contribuição pode ser utilizada para averiguar a rentabilidade dos segmentos de mercado com os quais uma empresa atua. Porém, se o desempenho desses segmentos for avaliado sem trazer os fatores componentes da margem de contribuição a “valor presente” estar-se-ia ignorando o “valor do dinheiro no tempo”. Lemes Júnior *et al* (2002, p.96) descrevem o significado dessa expressão da seguinte forma:

O dinheiro recebido hoje tem mais valor do que a mesma quantia de dinheiro recebida amanhã. Mesmo que não exista inflação, que os preços permaneçam constantes, que as necessidades das pessoas não mudem, a possibilidade de comprar um produto hoje, fazer um investimento hoje, desfrutar um serviço hoje, vale mais

do que a mesma possibilidade amanhã. Essa é a Teoria da Preferência pela Liquidez. Como o dinheiro vale mais hoje do que amanhã, então quem tem o recurso, o agente superavitário, só abre mão do consumo hoje se for receber um valor maior no futuro. [...] O que faz os recursos aplicados hoje aumentarem de valor no futuro? As taxas de juros.

Em virtude desse raciocínio é razoável assumir que o valor a receber daqui a 45 dias, oriundo de uma venda mercantil, não terá naquela data o mesmo poder aquisitivo que teria hoje. Assim, para aprimorar a avaliação da *performance* dos segmentos de mercado efetuada com base na margem de contribuição, adaptou-se a expressão “valor do dinheiro no tempo” ao contexto da pesquisa. Por isso, para conhecer o efetivo valor atual do montante a receber ao final desse prazo é necessário empregar a fórmula do “valor presente”, devendo ser determinados os fatores denominados “valor futuro (ou nominal)”, “prazo” associado aos fatores e “taxa de juros” a utilizar.

No que tange à “taxa de juros”, referindo-se à utilização das mesmas em equações matemáticas, Puccini (2004, p. 5) comenta que a “taxa de juros por período de capitalização é expressa em porcentagem e sempre mencionando a unidade de tempo considerada (ano, semestre, trimestre, mês ou dia)”. Quanto ao fator “prazo”, Kuhnen (2006, p.4) menciona que nas equações da matemática financeira este costuma ser expresso por n , “devendo expressar sempre o período a que se refere a taxa de juros”.

O Valor Futuro (também conhecido como Valor Nominal ou Montante), para Puccini (2004, p.40), é o valor “resultante da aplicação de um principal (PV), durante n períodos de capitalização, com uma taxa de juros i por período, no regime de juros compostos”. Segundo esse autor, o Valor Futuro é obtido pela equação $[FV = PV (1+i)^n]$, onde “a unidade referencial de tempo da taxa de juros i deve coincidir com a unidade referencial de tempo utilizada para definir o número de períodos n ”.

Também conhecido como Valor Atual, para Tosi (2000, p.101) o Valor Presente pode ser entendido como o valor que “representa os valores atuais de uma série uniforme de capitais futuros, descontados a uma determinada taxa de juros compostos, por seus respectivos prazos”. A fórmula utilizada para determinar o Valor Presente, conforme Casarotto e Kopittke (1998, p. 27), é dada por: $PV = VF [1/(1+i)^n]$; onde “VF” equivale ao Valor Futuro (ou Valor Nominal), “ i ” é a taxa de juros e “ n ” é o prazo da operação. Essa equação do valor presente foi utilizada nos relatórios gerenciais elaborados durante o período de pesquisa, conforme detalhado nas próximas seções.

3 Estudo de Caso

A partir desta seção comenta-se a respeito dos aspectos mais curiais do estudo de caso em tela. Inicialmente contextualiza-se a pesquisa, descrevendo-se as principais características da empresa onde foi efetuado o trabalho. Na seqüência são detalhadas as etapas que foram transpostas, os resultados alcançados e as informações oriundas da interpretação dos relatórios de avaliação de desempenho confeccionados.

3.1 O Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada numa distribuidora de mercadorias de pequeno porte. Sediada em cidade do litoral catarinense, a empresa “XYZ” (nome fictício empregado por solicitação dos administradores) possuía diversos controles internos na área financeira que estavam

voltados principalmente para a gestão de estoques, faturamento, contas a receber e contas a pagar. Apesar de dispor com um software de gestão que calculava corretamente o custo de compra das mercadorias (considerando tributos recuperáveis, frete da compra, etc), não contava com relatórios de desempenho que avaliassem de forma tecnicamente consistente a rentabilidade dos segmentos de mercado nos quais atuava. Em virtude dessa limitação, os gestores concordaram em disponibilizar os dados necessários para sanar tal deficiência.

Para tanto, após entrevistas com os principais gestores da companhia e uma análise dos controles internos existentes, estabeleceu-se como objetivo confeccionar relatórios que apurassem a rentabilidade dos principais segmentos de mercado que a companhia trabalhava. Adicionalmente, com o intuito de aprimorar tais relatórios, optou-se por evidenciar o efeito do “valor do dinheiro no tempo”, trazendo a valor presente os resultados inicialmente alcançados com base no conceito de margem de contribuição.

Assim, para realizar o estudo ora relatado foram percorridas as seguintes etapas: (i) coleta dos dados necessários; (ii) cálculo da margem de contribuição unitária (em R\$ e em percentual) e total (em R\$) das mercadorias comercializadas (a valor nominal, sem considerar o “valor do dinheiro no tempo”); (iii) cálculo da margem de contribuição unitária (em R\$ e em percentual) e total (em R\$) das mercadorias vendidas a valor presente, para mensurar os efeitos do “valor do dinheiro no tempo” e (iv) elaboração de relatórios gerenciais e análise das informações provenientes dos mesmos.

3.2 Coleta dos Dados Necessários

Como fontes para obtenção dos dados requeridos para avaliar a rentabilidade dos segmentos visados foram utilizados os controles internos e os registros contábeis da empresa.

Após um exame inicial dos controles internos da companhia pesquisada, verificou-se que era empregado um software de gestão contábil-financeiro (adquirido de terceiros) que executava tarefas ligadas ao controle das entradas, saídas e saldos de estoque (tanto físico quanto monetário); à emissão de documentos fiscais com a respectiva tributação aplicável; ao controle das contas a receber, das contas a pagar e projeção do fluxo de caixa operacional; à emissão da folha de pagamentos e guias relativas às obrigações trabalhistas; à manutenção da tabela de preços de venda vigentes; ao controle do patrimônio físico mantido pela empresa e respectivas depreciações e a outros informes necessários a contabilização das operações cotidianas do empreendimento. Porém, referido software não tinha a capacidade de proporcionar informações gerenciais consistentes em termos de análise dos custos, dos preços de venda e da rentabilidade dos díspares segmentos com os quais a empresa operava, de vez que não estava configurado com esse objetivo.

Em razão disso, esse software serviu para obtenção de apenas parte dos dados imprescindíveis às finalidades do estudo. Tais dados foram coligidos através da geração de um arquivo do tipo “texto” (*.txt) e posterior abertura em arquivo do aplicativo “Excel” (*.xls) para adaptação em planilhas específicas. Com esse procedimento foram obtidas dessa base de dados as seguintes informações: (i) descrição das linhas e respectivas mercadorias integrantes; (ii) preço de venda unitário das mercadorias; (iii) custo de compra das mercadorias comercializadas; (iv) tributação aplicável às operações de venda, (v) percentuais de comissão de vendas e (vi) volume comercializado de cada item no período abrangido pelo estudo.

3.3 Cálculo da Margem de Contribuição Unitária (em R\$ e em %) das Mercadorias

Para identificar a rentabilidade dos segmentos de mercado, inicialmente foi necessário determinar a margem de contribuição das mercadorias comercializadas, tanto na forma unitária (em R\$ e em percentual), quanto em termos de margem de contribuição total (em R\$) do período. No caso da empresa em tela, no período de pesquisa (abril de 2007) o *mix* de venda era formado por 1.368 (um mil trezentos e sessenta e oito) itens, dispersos em quatro grupos de mercadorias. Então, para determinar a margem de contribuição unitária de todas as mercadorias ofertadas pela empresa foram considerados os fatores apresentados na tabela 1, utilizando a mercadoria de código “545” a título de exemplo.

Tabela 1 - Margem de Contribuição Unitária – Mercadoria 545

Fatores	Margem de Contribuição
	Valor Nominal - R\$
Preço de Venda (R\$)	41,40
(-) Tributos sobre Vendas (R\$)	2,93
(-) Comissões (R\$)	2,48
(-) Custo de Compra (R\$)	28,30
(=) Marg. de Contrib. Unitária (R\$)	7,69
(=) Marg. de Contrib. Unitária (%)	18,58%

Fonte: elaborada pelo autor.

A margem de contribuição unitária em valor (R\$) foi obtida pela dedução do valor do (i) custo de compra unitário da mercadoria e das (ii) despesas variáveis de venda (relacionadas com tributos e comissões incidentes sobre vendas) do respectivo (iii) preço de venda de cada mercadoria. Os fatores “preço de venda”, “custo de compra” e “despesas variáveis de venda” foram fornecidos pelo software de controle interno da empresa estudada. No caso do preço de venda, o valor considerado foi o listado na tabela de preços vigentes por ocasião do estudo. Em relação ao valor do custo de compra das mercadorias, foi examinada a forma de cálculo utilizada pela empresa e constatou-se que o mesmo era calculado de forma tecnicamente consistente.

No que tange aos valores das “despesas variáveis de vendas” computadas no cálculo da margem de contribuição unitária, estes foram apurados considerando as alíquotas dos tributos incidentes na comercialização das mercadorias, bem como os percentuais pagos aos vendedores a título de comissão. Convém salientar, ainda, que a empresa pesquisada pagava apenas os tributos sobre vendas devidos pelo seu enquadramento como empresa de pequeno porte (Simples Federal e Simples Estadual). Já a margem de contribuição unitária percentual foi calculada pela divisão da margem de contribuição unitária (em R\$) da mercadoria pelo preço de venda unitário (em R\$). O resultado de tal divisão foi multiplicado por “100” para determinar a forma percentual mencionada na última linha da tabela 1. Esse procedimento facilitou a análise da conveniência dos preços praticados, apontando diversas mercadorias com altas margens de contribuição percentual e outras que necessitavam majorações dos preços de vendas por apresentarem margens negativas, ínfimas ou abaixo da desejada pelos administradores.

3.4 Aplicação do Valor Presente no Cálculo da Margem de Contribuição Unitária

Nos moldes do evidenciado na seção anterior, o cálculo da margem de contribuição da mercadoria exemplificada não levou em conta os efeitos do “valor do dinheiro no tempo”. Ou seja, ignorou o impacto dos prazos associados aos fatores que compuseram a margem de

contribuição. Porém, é pertinente enfatizar que ao apurar-se o “valor presente” desses fatores considerando os prazos atrelados aos mesmos e uma taxa de juros a título de “custo de oportunidade”, o desempenho seria distinto, como demonstrado a seguir. Contudo, antes é interessante esclarecer que neste estudo foi adotada a taxa de 3,5% ao mês. Referido percentual equivalia à taxa de captação de recursos que a empresa pesquisada arcava para financiar suas atividades e por esse motivo foi escolhido.

O cálculo da margem de contribuição apresentado na tabela 1 mostrou os valores nominais (valores futuros) dos fatores, sem considerar os prazos dos fatores computados. Entretanto, defende-se que o correto seria determinar o valor presente de cada componente daquela fórmula, como exposto na tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Margem de Contribuição Unitária a Valor Nominal e a Valor Presente – Mercadoria 545

Fatores	Marg. Contribuição	Prazos	Marg. Contribuição
	Valor Nominal - R\$	(em dias)	Valor Presente - R\$
Preço de Venda (R\$)	41,40	37,50	39,66
(-)Tributos sobre Vendas (R\$)	2,92	35,00	2,81
(-)Comissões (R\$)	2,48	40,00	2,37
(-)Custo de Compra (R\$)	28,30	28,00	27,41
(=)Marg. de Contrib. Unitária (R\$)	7,70	-----	7,08
(=)Marg. de Contrib. Unitária (%)	18,59%	-----	17,84%

Fonte: elaborada pelo autor.

No caso da tabela 2, para definir os prazos associados aos fatores empregados para calcular a margem de contribuição unitária foram utilizados os seguintes critérios:

- Preço de venda unitário: assumiu-se o prazo médio de financiamento das vendas da empresa, conforme cada produto. Essa informação foi obtida do software de gestão que a empresa adotava e geralmente esse período era de 35 dias, com algumas exceções oriundas de negociações especiais (como o exemplo utilizado);
- Tributos sobre vendas: levou-se em conta o prazo médio de recolhimento desses tributos. Como as vendas ocorrem durante todo o mês, assumiu-se que o faturamento era feito na metade do período (dia 15) e adicionou-se o número de dias do mês seguinte que a empresa dispunha para liquidar seus débitos tributários no vencimento normal (no caso, no dia 20 do mês posterior);
- Comissão de vendas: utilizou-se o prazo contratado pela empresa com seus representantes comerciais;
- Custo unitário de compra das mercadorias: para cada mercadoria os fornecedores estabelecem um prazo específico e esse prazo foi considerado no cálculo da tabela 2.

Comparando os resultados a valor nominal e a valor presente, percebeu-se que a margem de contribuição unitária (em R\$) passou de R\$ 7,70 para R\$ 7,08 (redução de R\$ 0,62). Pelo ângulo da contribuição unitária percentual, esta era de 18,59% a valor nominal e reduziu-se para 17,84% quando calculada a valor presente, representando uma queda de 0,75 ponto percentual (18,59% - 17,84%).

3.5 Margem de Contribuição Total dos Grupos

As seções precedentes enfocaram a margem de contribuição unitária das mercadorias. Porém, informações mais interessantes para analisar a *performance* dos segmentos de mercado são encontradas quando apuradas as margens de contribuição totais dos grupos e subgrupos de artigos comercializados e respectivos integrantes. Além disso, por esse parâmetro de desempenho o impacto da aplicação do conceito de “valor presente” adquire maior relevância, de vez que os resultados evidenciam distorções mais significativas em termos monetários (R\$) na comparação com os valores nominais. Referidos aspectos são abordados nas próximas seções, iniciando-se pela análise da rentabilidade proporcionada pelos grupos de mercadorias.

3.5.1 Margem de Contribuição Total dos Grupos de Produtos

Uma possibilidade de avaliação dos segmentos de mercado consiste analisar os resultados atingidos pelos grupos de mercadorias vendidas. No caso em estudo havia a segregação das mercadorias em quatro grupos, cujos nomes representavam a destinação que os clientes davam aos itens vendidos pela empresa. Conforme exposto na tabela 3, a empresa segregava seu *mix* de mercadorias em “Acessórios”, “Ferragens/Ferramentas”, Hidráulica e “Elétricos/Eletrônicos”.

Tabela 3 - Vendas e Margem de Contribuição a Valor Nominal – Grupos

Grupos/Fatores	Vendas a Valor Nominal		Margem de Contrib. a Valor Nominal		
	Valor - R\$	% do Total	Valor - R\$	% do Total	MC Média %
Acessórios	8.973	2,27%	4.807	5,70%	53,57%
Ferragens/Ferramentas	23.361	5,91%	9.546	11,32%	40,86%
Hidráulica	72.691	18,39%	13.644	16,18%	18,77%
Elétricos/Eletrônicos	290.251	73,43%	56.329	66,80%	19,41%
Total do Período	395.276	100,00%	84.325	100,00%	21,33%

Fonte: elaborado pelo autor.

Pelos resultados mencionados verificou-se que o grupo denominado “Elétricos/Eletrônicos” é o mais rentável. Com R\$ 56.329 de margem de contribuição total no período, este segmento respondeu por 66,80% do montante de margem de contribuição conseguido pela empresa com suas operações no mês analisado. Em seguida, por ordem decrescente, vieram os grupos “Hidráulica” (com R\$ 13.644 e 16,18% do total), “Ferragens/Ferramentas” (com R\$ 9.546 e 11,32% do total) e o grupo “Acessórios” (com R\$ 4.807 e 5,70% do total).

Neste ponto é interessante salientar que é um erro avaliar o desempenho dos grupos exclusivamente com base na participação no total das vendas. No caso ilustrado na tabela 2, se os grupos fossem avaliados pelas vendas totais, o percentual da participação dos mesmos seria bastante diferente na comparação com o critério citado no parágrafo anterior. Exemplificando: enquanto o grupo “Elétricos/Eletrônicos” propiciou 66,80% da margem de contribuição, sua participação no faturamento da empresa foi de 73,43%. Já o grupo “Hidráulica” trouxe 16,18% da margem de contribuição do período, mesmo com vendas equivalentes a 18,39% da receita operacional do mês. No caso do grupo “Ferragens/Ferramentas” a participação na margem de contribuição total foi de 11,32% contra 5,91% do faturamento do período. Desempenho semelhante ocorreu com o grupo “Acessórios”, responsável por 5,70% da margem de contribuição total do período e apenas 2,27% das vendas. Ou seja, os dois últimos grupos citados tiveram participação menor no

faturamento total se comparados com a respectiva participação no montante da margem de contribuição total do mês analisado. Esse desempenho no que tange aos percentuais de participação nas vendas e nas margens de contribuição é distinto daquele verificado com os grupos “Hidráulica” e “Elétricos/Eletrônicos” e pode ser explicado pela margem de contribuição percentual média de cada linha, como evidenciado na última coluna à direita da tabela 3.

Ao dividir a margem de contribuição total (em R\$) do grupo pelo valor das respectivas vendas (em R\$) do período, apurou-se que o conjunto de mercadorias da linha “Elétricos/Eletrônicos” consegue lucratividade média de 19,41% (R\$ 290.251 / R\$ 56.329 x 100). Já o grupo “Hidráulica” proporciona margem de contribuição média de 18,77% (R\$ 72.691 / R\$ 13.644 x 100). Ao utilizar o mesmo critério nos outros dois grupos, constatou-se que os mesmos propiciaram resultados bem mais representativos. A margem de contribuição média do grupo “Ferragens/Ferramentas” foi de 40,86% (R\$ 9.546 / R\$ 23.361 x 100); enquanto que o grupo “Acessórios” alcançou 53,57% (R\$ 4.807 / R\$ 8.973 x 100).

Ou seja, enquanto que a média da empresa ficou em 21,33% (R\$ 84.325 / R\$ 395.276 x 100), dois grupos ficaram abaixo (Elétricos/Eletrônicos e Hidráulica) e dois tiveram desempenho superior à média (Ferragens/Ferramentas e Acessórios). Isso significa que os produtos desses dois últimos grupos têm margens de contribuição percentuais médias bem maiores que os dois grupos anteriores. Essa informação é relevante para a área comercial da empresa porque quanto maior for a contribuição média de cada grupo, mais prioridade deve ser dada a esses produtos no que tange ao incentivo às vendas (com promoções, propagandas, etc), sob o aspecto estritamente financeiro.

Retomando a comparação entre os resultados a valor nominal e a valor presente, na tabela 4 são apresentadas as diferenças apuradas entre essas duas formas de mensuração em termos dos grupos de mercadorias abrangidos pelo estudo ora relatado.

Tabela 4 - Comparativo dos Grupos a Valor Nominal e a Valor Presente

Fatores	MC Total - R\$	MC Total - R\$	Diferença (em R\$)	Diferença (em %)
	Valor Nominal	Valor Presente		
Acessórios	4.807	4.565	242	5,03%
Ferragens/Ferramentas	9.546	9.244	302	3,16%
Hidráulica	13.644	13.107	537	3,93%
Elétricos/Eletrônicos	56.329	53.804	2.525	4,48%
Total do Período	84.325	80.719	3.606	4,28%

Fonte: elaborada pelo autor.

A diferença entre as margens de contribuição a valor nominal e a valor presente somou R\$ 3.606 se considerada a totalidade das mercadorias vendidas no período. Esse valor representa um resultado 4,28% menor em relação à margem de contribuição total a valores nominais. Porém, os grupos tiveram distorções percentuais diferentes em razão dos prazos médios de venda e compra das respectivas mercadorias. O grupo “Acessórios” foi o mais prejudicado, com redução de 5,03%, seguido do grupo “Elétricos/Eletrônicos” com 4,48% de redução entre as duas formas de cálculo. Já os grupos “Ferragens/Ferramentas” e “Hidráulica” tiveram a margem de contribuição total reduzida em 3,16% e 3,93% respectivamente. Ou seja, os valores evidenciados mostram a relevância de avaliar o desempenho considerando o conceito de valor presente. Se utilizassem somente os valores nominais, os gestores poderiam tirar conclusões inapropriadas quanto à lucratividade das linhas de vez que estariam decidindo com base em montantes que não espelham efetivamente “o valor do dinheiro no tempo”.

Avaliação semelhante à mencionada nesta seção foi efetuada com os subgrupos (subdivisões dos grupos citados), levando a uma análise mais detalhada do desempenho da empresa. Porém, em virtude da limitação de espaço, optou-se por não descrever tal procedimento neste artigo.

3.5.2 Avaliação do Desempenho dos Vendedores

Outra possibilidade de avaliação de segmentos de mercado consiste examinar o desempenho obtido pelos vendedores, que numa empresa que atua como distribuidora de mercadorias têm grande importância. A tabela 5 mostra a performance dos vendedores nos quesitos “Vendas” e “Margem de Contribuição Total”.

A exemplo do ocorrido com os grupos, a participação percentual dos vendedores nos dois critérios é bastante distinta. Por exemplo: o vendedor “ALOB” respondeu por 20,88% das vendas e propiciou 15,47% da margem de contribuição do período. Já o vendedor “VSL” conseguiu gerar 15,22% da margem de contribuição total do período participando com 17,22% das vendas efetuadas no lapso de tempo abrangido. O desempenho mais notório foi do vendedor “NLB”, que conseguiu proporcionar 39,61% da margem de contribuição com 24,83% das vendas efetuadas no período. Por vender produtos com margens de contribuição altas, alcançou margem percentual média de 34,02%, bem acima do desempenho médio do conjunto de vendedores da empresa (21,33%).

Tabela 5 - Vendas e Margem de Contribuição a Valor Nominal - Vendedores

Vendedores/Fatores	Vendas a Valor Nominal		Margem de Contrib. a Valor Nominal		
	Valor - R\$	% do Total	Valor - R\$	% do Total	MC Média %
ALOB	82.541	20,88%	13.042	15,47%	15,80%
CFF	43.216	10,93%	6.753	8,01%	15,63%
LM	13.748	3,48%	2.279	2,70%	16,58%
MI	251	0,06%	45	0,05%	17,80%
NLB	98.166	24,83%	33.400	39,61%	34,02%
PNDG	43.619	11,04%	7.304	8,66%	16,74%
PST	35.630	9,01%	6.932	8,22%	19,46%
PMM	3.528	0,89%	593	0,70%	16,79%
RZCL	2.524	0,64%	473	0,56%	18,74%
RFI	2.448	0,62%	351	0,42%	14,32%
TMKF	1.526	0,39%	322	0,38%	21,12%
VSL	68.079	17,22%	12.832	15,22%	18,85%
Total do Período	395.276	100,00%	84.325	100,00%	21,33%

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise do relatório apresentado na tabela 5 evidencia que a maioria dos vendedores está comercializando mercadorias com baixa margem de contribuição. Dentre as alternativas cogitadas para modificar tal situação podem ser sugeridas medidas de incentivo às vendas de mercadorias mais lucrativas (com aumento do percentual de comissão das mercadorias a serem priorizadas) ou a mudança na forma de comissionamento, que deixaria de ser pelo preço de venda (em R\$) e passaria a ser pela margem de contribuição (em R\$) das mercadorias.

Passando a analisar o desempenho com base no valor presente, a tabela 6 expressa as modificações relacionadas com o uso desse conceito da matemática financeira.

Tabela 6 – Comparativo da Margem de Contribuição de Vendedores (Valor Nominal e Presente)

Vendedores/Fatores	MC Total	MC Total	Diferença (em R\$)	Diferença (em %)
	Valor Nominal	Valor Presente		
ALOB	13.042	12.574	468	3,59%
CFE	6.753	6.381	372	5,51%
LM	2.279	2.103	176	7,72%
MI	45	43	2	4,28%
NLB	33.400	31.979	1.421	4,25%
PNDG	7.304	6.891	413	5,65%
PST	6.932	6.692	240	3,47%
PMM	593	567	25	4,28%
RZCL	473	451	22	4,64%
RFI	351	331	20	5,58%
TMKF	322	311	11	3,52%
VSL	12.832	12.396	436	3,40%
Total do Período	84.325	80.719	3.606	4,28%

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao comparar as duas formas de cálculo, foi percebido que a margem de contribuição total passou de R\$ 84.325 (a valor nominal) para R\$ 80.719 (a valor presente). A diferença entre as duas metodologias representa R\$ 3.606 ou 4,28% (R\$ 3.606 / R\$ 84.325). Por outro lado, examinando o desempenho individual dos vendedores constatou-se que ocorreram diferenças que oscilavam entre 3,40% (vendedor VSL) a 7,72% (vendedor LM). A discrepância ocorrida nos percentuais de diferença deve-se ao fato de que foram considerados os prazos específicos das mercadorias comercializadas por cada vendedor. Assim, quanto maior for o prazo concedido pelo vendedor, maior será a alteração no valor presente. Como os vendedores são “tentados” a conceder prazos maiores para aumentar as vendas, se analisada somente a coluna de margem de contribuição a valor nominal o efeito do alongamento dos prazos não apareceria. Porém, na coluna a valor presente esse aumento de prazos está refletido e reduz a performance do vendedor. Com isso, é ressaltada a importância de contar com relatórios de desempenho considerado o “valor do dinheiro no tempo”, como os apresentados neste texto.

3.5.3 Avaliação do Resultado do Período

Com base nos dados anteriormente levantados foi possível elaborar um demonstrativo do resultado para o período focado no estudo, conforme exposto na tabela 7.

Tabela 7 - Demonstração do Resultado a Valor Nominal e a Valor Presente

Demonstração do Resultado do Período				
Fatores	Valor Nominal	Valor Presente	Diferença R\$	Diferença %
(+)Vendas	395.276	375.396	19.880	5,03%
(-)Tributos sobre vendas	27.943	26.752	1.191	4,26%
(-)Comissões	16.253	15.524	729	4,48%
(-)Custo de compra	266.755	252.401	14.354	5,38%
(=)Margem de Contrib.	84.325	80.719	3.606	4,28%
(-)Desp. e Custos Fixos	52.654	52.654	-	0,00%

(=)Lucro do Período	31.671	28.065	3.606	11,38%
---------------------	--------	--------	-------	--------

Fonte: elaborada pelo autor.

Confeccionado num formato distinto da padronização contábil preceituada para publicação de demonstrações de resultados (D.R.E.), o demonstrativo citado descreve gerencialmente como foi composto o resultado do período e evidencia os valores nominais e presentes dos fatores. No caso das vendas totais, a variação entre o valor nominal e o valor presente foi de R\$ 19.880 e equivale a uma oscilação de 5,03% entre as duas formas de mensuração. A alteração ocorrida no fator “custo de compra” foi de R\$ 14.354 (diferença de 5,38% sobre o valor nominal), nos “tributos sobre vendas” a divergência foi de R\$ 1.191 (com oscilação de 4,26%) e no fator “comissões” a diferença foi de R\$ 729 (4,48% em relação ao valor nominal). Em razão do comportamento dos quatro fatores mencionados, a diferença na margem de contribuição comercial foi de R\$ 3.606 (representando uma queda de 4,28% sobre o resultado a valor nominal). Como o estudo não abrangeu as despesas e os custos fixos, não houve alteração neste tópico. Porém, o uso do conceito de valor presente representou uma queda de R\$ 3.606 no lucro final do período, reduzindo-o em 11,38% no confronto com o valor nominal.

4 Considerações Finais

O estudo de caso relatado neste artigo evidenciou algumas possibilidades da utilização da margem de contribuição na avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado numa distribuidora de mercadorias. Pelos relatórios gerenciais descritos nas seções anteriores, restou nítido que a margem de contribuição pode auxiliar os gestores a identificar adequadamente o desempenho dos diversos segmentos com os quais a empresa enfocada operava.

Com base nos relatórios elaborados os administradores passaram a contar com informações relevantes em termos de:

- Rentabilidade unitária de cada mercadoria (em valor e em percentual) evidenciando os itens mais interessantes, em termos de lucratividade, a cada unidade vendida;
- Rentabilidade total (em R\$) do período propiciada em razão do volume de unidades vendidas de cada mercadoria, mostrando quais artigos são os que mais recursos trazem à empresa considerando as vendas totais do período;
- Margem de contribuição total (em R\$) de cada grupo de mercadorias no mês focado possibilitando conhecer o resultado individual dos grupos no período;
- Comparativo de desempenho entre os grupos de mercadorias mostrando quais destes segmentos são os mais importantes em termos da contribuição mensal que trazem para o lucro da organização;
- Confronto do desempenho de cada grupo nos parâmetros “vendas totais (em R\$)” e “margem de contribuição total (em R\$)”, mostrando que é mais adequado utilizar a margem de contribuição em vez do faturamento do período para determinar a ordem de desempenho dos segmentos a avaliar;
- Avaliação do desempenho dos vendedores, enfatizando a participação destes na margem de contribuição total do período e a margem de contribuição média obtida pelos mesmos. Com isso, medidas de incentivo podem ser tomadas para melhorar a lucratividade dos vendedores, estimulando-os a priorizar a comercialização dos itens mais rentáveis.

- Demonstração do resultado mensal enfatizando a participação de cada componente em termos monetários (R\$) e a participação percentual respectiva nas vendas (análise vertical).

Por outro lado, a consideração do “valor do dinheiro no tempo”, apurando os resultados proporcionados pelos segmentos visados também a valor presente, mostrou o impacto dos prazos associados aos fatores que compõem a margem de contribuição. Esse procedimento conseguiu aprimorar as informações de cunho gerencial obtidas e mostrou a importância de gerenciar os prazos atrelados aos componentes da margem de contribuição da melhor maneira possível. Ilustrando essa relevância, constatou-se que o valor total da diferença entre a “margem de contribuição” total a valor nominal e a valor presente foi de R\$ 3.606 no mês em tela. Essa quantia representou um resultado 4,28% inferior àquele inicialmente mensurado a valor nominal para a margem de contribuição total. Além disso, no resultado final o efeito foi maior, pois reduziu o lucro final em cerca de 11,38%, conforme expresso na tabela 7.

Em que pese os diversos benefícios informativos proporcionados pelos relatórios gerenciais elaborados, que mostraram a rentabilidade dos principais segmentos de mercado nos quais a empresa atuava, tanto a valor nominal quanto a valor presente, algumas restrições aplicáveis à metodologia utilizada devem ser apontadas. Nesse sentido, cabe que seja salientado o aspecto da taxa de juros utilizada. Ou seja, nesta pesquisa foi empregada a taxa de captação de recursos para capital de giro que a empresa vinha pagando por ocasião do estudo. Essa taxa foi utilizada pela facilidade de obtenção e também porque representaria o atual estágio da situação financeira da empresa pesquisada (captadora de recursos para manter o capital de giro necessário para financiar suas vendas). Entretanto, talvez fosse interessante considerar a alternativa de se usar uma outra taxa a título de “custo de oportunidade”, ou seja, apurar o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC). Para apurar o CMPC, Martinez *et al* (2001, p. 217) defendem que seja reconhecido o custo de capital de cada fonte específica de financiamento (capital próprio e capital alheio), levando em conta determinada estrutura de capital ideal ou possível. Nessa situação “os custos das fontes específicas seriam ponderados por participações determinadas no total de financiamento”. Assim, na comparação com a taxa utilizada, o CMPC representaria melhor a forma como a empresa financia suas atividades operacionais, que é parte com recursos próprios e parte com recursos de terceiros.

Referências

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controles gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Estrutura e análise de custos**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP-12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO (CRC-SP). **Custos:** ferramentas de gestão. São Paulo: Atlas, 2000.

GUERREIRO, Reinaldo. **Sistema de custeio baseado em atividades:** análise de um paradoxo. Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade, n.138, nov./dez. 2002.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Cost accounting:** a managerial emphasis. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KUHNEN, Osmar Leonardo. **Matemática financeira empresarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos:** planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de contabilidade hoteleira.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINEZ, Antonio Lopo; *et al.* Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA e MVA. In: MARTINS, Eliseu (org.). **Avaliação de empresas:** da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos:** análise e controle. 2ª ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira objetiva e aplicada.** 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Joel José. **Análise de custos:** um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. São Paulo: Atlas, 1990.

TOSI, Armando José. **Matemática financeira com utilização do Excel 2000.** São Paulo: Atlas, 2000.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pioneira, 2001.