Efeito dos prazos de recebimento, estocagem e pagamento no resultado das vendas: estudo de caso em distribuidora de mercadorias

Rodney Wernke (SEM VÍNCULO) - rodney.wernke@unisul.br

Marluce Lembeck (UNISUL) - marluce.lembeck@unisul.br

Resumo:

Discorre acerca da mensuração dos efeitos dos prazos de recebimento, estocagem e pagamento no resultado das vendas de distribuidora de mercadorias. Em termos de objetivo, a pesquisa pretendeu responder questão sobre como avaliar os efeitos desses prazos na lucratividade das vendas desse tipo de empreendimento. Em relação aos aspectos metodológicos, utilizou-se metodologia do tipo descritiva, no formato de estudo de caso, com abordagem qualitativa. Quanto aos resultados, a pesquisa demonstrou que o lucro do período teria redução de R\$ 56.206,91 (se fossem considerados os prazos associados às operações) em relação ao resultado apurado pelo conceito tradicional de margem de contribuição. Referido valor equivale à queda de 11,41% e foi considerado preocupante pelo gestor da entidade. Ainda, o estudo evidenciou que para melhorar o desempenho da empresa pesquisada os administradores deveriam estudar medidas no sentido de reduzir os prazos de recebimento e estocagem, bem como tentar alongar os prazos de pagamentos a fornecedores. Quanto às limitações inerentes, a mais relevante diz respeito à escolha da taxa de juros a aplicar na equação do resultado da venda, visto que diversas possibilidades poderiam ter sido escolhidas. Contudo, optou-se pela taxa de captação de recursos que a entidade arcava pela facilidade de obtenção e verificação. Por último, concluiu-se que tal forma de mensuração é aplicável ao contexto da distribuidora pesquisada, com ganhos qualitativos relevantes na avaliação do desempenho dos segmentos de mercado, além de facilitar a medição do impacto de decisões relacionadas com os prazos dos ciclos operacional e financeiro.

Palavras-chave: *Efeito de prazos. Lucratividade. Distribuidora de mercadorias.*

Área temática: *Métodos quantitativos aplicados à gestão de custos*

Efeito dos prazos de recebimento, estocagem e pagamento no resultado das vendas: estudo de caso em distribuidora de mercadorias

Resumo: Discorre acerca da mensuração dos efeitos dos prazos de recebimento, estocagem e pagamento no resultado das vendas de distribuidora de mercadorias. Em termos de objetivo, a pesquisa pretendeu responder questão sobre como avaliar os efeitos desses prazos na lucratividade das vendas desse tipo de empreendimento. Em relação aos aspectos metodológicos, utilizou-se metodologia do tipo descritiva, no formato de estudo de caso, com abordagem qualitativa. Quanto aos resultados, a pesquisa demonstrou que o lucro do período teria redução de R\$ 56.206,91 (se fossem considerados os prazos associados às operações) em relação ao resultado apurado pelo conceito tradicional de margem de contribuição. Referido valor equivale à queda de 11,41% e foi considerado preocupante pelo gestor da entidade. Ainda, o estudo evidenciou que para melhorar o desempenho da empresa pesquisada os administradores deveriam estudar medidas no sentido de reduzir os prazos de recebimento e estocagem, bem como tentar alongar os prazos de pagamentos a fornecedores. Quanto às limitações inerentes, a mais relevante diz respeito à escolha da taxa de juros a aplicar na equação do resultado da venda, visto que diversas possibilidades poderiam ter sido escolhidas. Contudo, optou-se pela taxa de captação de recursos que a entidade arcava pela facilidade de obtenção e verificação. Por último, concluiu-se que tal forma de mensuração é aplicável ao contexto da distribuidora pesquisada, com ganhos qualitativos relevantes na avaliação do desempenho dos segmentos de mercado, além de facilitar a medição do impacto de decisões relacionadas com os prazos dos ciclos operacional e financeiro.

Palavras-chave: Efeito de prazos. Lucratividade. Distribuidora de mercadorias.

Área temática: 3. Métodos quantitativos aplicados à gestão de custos.

1 Introdução

O ambiente mercadológico atual tem se caracterizado pelo aumento da concorrência na maioria dos segmentos econômicos do Brasil. Competidores nacionais e estrangeiros ofertam preços de venda e condições de pagamento cada vez mais acessíveis aos compradores. Destarte, as empresas que não se adaptarem a esse contexto competitivo, igualando ou até superando as ofertas dos concorrentes, tendem a ter dificuldades para permanecerem atuantes nesses mercados. Porém, essa adaptação acabada levando à queda das margens de lucro obtidas.

Essa descrição se aplica ao caso das distribuidoras de mercadorias, que costumam negociar descontos e prazos concedidos aos clientes no sentido de expandir o volume vendido mensalmente. Porém, a redução dos preços de venda e o alongamento dos prazos de recebimento dessas vendas podem implicar consequências desfavoráveis à lucratividade desses empreendimentos. Isso acontece porque, além da diminuição do lucro pela prática de preços de venda menores, o aumento do número de dias concedidos aos clientes para efetuar a quitação de suas compras acarreta uma necessidade maior de capital de giro para financiar o faturamento com prazos superiores àqueles anteriormente praticados.

Por outro lado, a pressão exercida pelos fornecedores para aquisição de lotes maiores em troca de condições mais favoráveis de compra, pode levar ao aumento do número de dias de estocagem desses produtos. Esse procedimento, contudo, ocasiona também efeitos financeiros negativos pelos “custos” associados à manutenção de estoques excedentes.

Adicionalmente há o aspecto dos prazos para pagamentos obtidos junto aos fornecedores das mercadorias, bem como o caso dos prazos de vencimento das obrigações tributárias relacionadas com o faturamento mensal. Nos dois casos, o número de dias para quitação desses compromissos pode ser menor que o prazo concedido aos clientes das empresas distribuidoras. Com isso, referidos prazos contribuem de forma idêntica para o aumento do volume de recursos necessários para manter o capital de giro dessas entidades em condições de suportar a defasagem entre os prazos de pagamento das dívidas e o prazo de recebimento dos clientes.

Por isso, é salutar que a análise do resultado auferido na comercialização das mercadorias seja constantemente efetuada pelos administradores, sendo que a forma mais recomendada na literatura para apurar o resultado das vendas tem sido a “margem de contribuição” (preço de venda menos custos e despesas variáveis). Porém, tão relevante quanto considerar o valor monetário desses fatores é aferir os efeitos financeiros causados pelos prazos envolvidos, como os de recebimento das vendas, de pagamento das obrigações associadas à operação mercantil e do período de estocagem das mercadorias.

Nesse ponto surge a pergunta que esta pesquisa pretende responder: como mensurar o efeito na lucratividade das vendas ocasionado pelos prazos de compra, estocagem e venda no contexto de uma distribuidora de mercadorias? Para tanto, escolheu-se como objetivo do estudo evidenciar a influência que esses prazos têm no resultado final das vendas realizadas, considerando a contexto da empresa pesquisada. Com isso, se pretende enfatizar a importância do conhecimento dos custos financeiros associados às transações de compra e venda de mercadorias.

2 Revisão da literatura

Para a adequada gestão dos processos de compra e venda de mercadorias é importante compreender as principais definições associadas ao Ciclo Operacional e ao Ciclo Financeiro da empresa. Nessa direção, Assaf Neto e Lima (2009, p.638) mencionam que o Ciclo Operacional é formado por todas as fases das atividades operacionais de um empreendimento. Exemplificam tal raciocínio citando que este ciclo inicia-se “no momento do recebimento dos materiais a serem utilizados no processo de produção e se encerra na cobrança das vendas realizadas.” Em relação ao Ciclo Financeiro, referidos autores (*op. cit.*, 2009, p. 638) aduzem que este conceito “identifica as necessidades de recursos da empresa que ocorrem desde o momento do pagamento aos fornecedores até o efetivo recebimento das vendas realizadas”.

Beulke e Bertó (2009, p.254) citam que o Ciclo Operacional inicia-se com “aquisição de recursos necessários para o cumprimento da atividade-fim da organização e termina com o recebimento do retorno da venda”. Referido ciclo compreende dois outros ciclos: ciclo econômico (caracterizado pela ocorrência dos custos e das receitas) e ciclo financeiro (relacionado com os pagamentos e recebimentos).

D’Amato *et al* (2012, p. 59) comentam que o “ciclo operacional é o período de tempo, geralmente em dias, que vai da data em que a empresa adquire matérias-primas (ou mercadorias) até a data em que recebe o dinheiro pela venda do produto acabado resultante (ou da mercadoria).” Acerca do ciclo financeiro, referidos autores salientam que este é também conhecido como ciclo de caixa e representa o período de tempo no qual os recursos

da empresa se encontram comprometidos entre o pagamento dos insumos e o recebimento pela venda do produto acabado resultante.

Fonseca (2012, p. 87) registra que o ciclo operacional se inicia na aquisição da matéria-prima para a produção – no caso de uma empresa industrial – e se finaliza no recebimento pela venda do produto final (na conversão das duplicatas a receber em disponível). No caso de uma empresa comercial, o ciclo começa com a compra da mercadoria e termina com o recebimento (pagamento) pela venda dessa mercadoria. “Em outras palavras, o ciclo operacional incorpora sequencialmente todas as fases operacionais presentes no processo empresarial de produção-venda-recebimento.” Quanto ao ciclo financeiro, Fonseca (*op. cit.*, p.88) defende que este revela a distância que existe entre o pagamento da matéria-prima (desembolso de caixa) e o processo de produção e recebimento das vendas (entrada de caixa). Trata-se de um hiato que ocorre nas empresas por conta da falta de sincronização entre pagamentos e recebimentos. Se não houvesse essa distância e tudo fosse sincronizado entre o pagamento da matéria-prima e o recebimento das vendas não existiria o ciclo financeiro. O ciclo financeiro começa exatamente quando do pagamento da matéria-prima adquirida e termina exatamente no recebimento das vendas.

Os diversos componentes do Ciclo Operacional e do Ciclo Financeiro podem ser associados às atividades de compra, estocagem e venda de mercadorias.

Quanto aos fatores relacionados às vendas, o prazo de recebimento das mesmas merece ser monitorado constantemente. Martins, Diniz e Miranda (2012, p.211) anotam que o prazo médio de recebimento de clientes significa “quantos dias de vendas temos na conta Duplicatas a Receber”. Por seu turno, D’Amato *et al* (2012, p. 61) definem que o “período médio de recebimento das vendas compreende o período que o cliente tem para pagar à empresa que efetuou a venda, após o recebimento das mercadorias.” Assaf Neto e Lima (2009, p. 226) mencionam que o prazo médio de cobrança “revela o tempo médio (meses ou dias) de que a empresa dispõe para receber suas vendas realizadas a prazo.” Esses autores afirmam, ainda, que a empresa “deve abreviar, sempre que possível, o prazo de recebimento de vendas”. Silva (2005, p. 28) registra que o prazo de recebimento pode ser mensurado “pelo espaço de tempo médio que as vendas levam para se transformar em disponibilidades de caixa e determina os investimentos necessários em contas a receber”. Comenta, também, que é comum os administradores dilatarem os prazos das vendas a crédito como estratégia de *marketing* visando aumentar o faturamento do período. Porém, se esse procedimento administrativo não tiver suporte financeiro adequado, implicará por comprometer a liquidez da empresa.

No âmbito das compras o administrador financeiro deve analisar a conveniência do prazo obtido para pagar os fornecedores. D’Amato *et al* (2012, p.61) defendem que o período médio de pagamento das compras abrange o prazo que a empresa tem para pagar suas compras após ter recebido a mercadoria, ou seja, inicia-se na compra e termina na data de pagamento da compra. Martins, Diniz e Miranda (2012, p.213) afirmam que o prazo médio de pagamento a fornecedores “significa quantos dias de vendas a empresa tem na conta Fornecedores”. Contudo, alertam para a distorção relacionada a esse valor oriunda do lançamento na conta “Fornecedores” de qualquer tipo de compra a prazo, que não as provenientes de compra de mercadorias, matérias-primas e insumos produtivos. Além disso, criticam com veemência o uso da variável “CPV” no cálculo do prazo médio de pagamento aos fornecedores de uma empresa industrial, visto que no “CPV” há fatores (como mão de obra e encargos sociais) não ligados a “Fornecedores”. Assaf Neto e Lima (2009, p. 226) conceituam o prazo médio de pagamento a fornecedores como “o tempo (expresso em meses ou dias) que a empresa tarda em pagar suas dívidas (compras a prazo) de fornecedores.” Argumentam, ainda, que desde que os encargos atribuídos às compras a prazo não excedam a

taxa inflacionária (ou as taxas de juros de mercado), é interessante à empresa apresentar um prazo de pagamento mais elevado. Com isso, conseguiria financiar suas necessidades de capital de giro com recursos menos onerosos. Por outro lado, é pertinente ressaltar que o gestor deve considerar na negociação de prazos com os fornecedores as políticas de comercialização adotadas pela entidade. Então, conforme Lemes Junior *et al* (2002, p.475) “deve-se procurar sempre adquirir os bens em prazos que sejam, pelo menos, iguais aos oferecidos aos clientes. Assim, se a empresa vende a prazo, deve procurar comprar a prazo de forma que seu prazo médio de recebimento seja menor ou igual ao prazo médio de pagamento”. Mesmo que salutar, conseguir prazos de recebimentos inferiores aos de pagamentos pode ser impossível em muitos segmentos, notadamente quando a empresa compradora não tem poder de negociação com seus credores (como costuma ocorrer com as pequenas e médias empresas).

Outro aspecto relevante a monitorar diz respeito aos prazos de estocagem dos materiais ou das mercadorias. Rocha e Rocha (2012, p. 92) afirmam que pela resolução CFC 1.170/2009 (com redação alterada pela resolução CFC 1.273/2010), em seu item 8, os estoques abrangem “bens adquiridos e destinados à venda, incluindo, por exemplo, mercadorias compradas por um varejista para revenda ou terrenos e outros imóveis para revenda. Os estoques também compreendem produtos acabados e produtos em processo de produção pela entidade e incluem matérias-primas e materiais aguardando utilização no processo de produção, tais como: componentes, embalagens e material de consumo.” Jochem (2011, p. 119) evidencia que devem ser considerados como estoques “os ativos que a entidade mantém para venda no curso normal dos negócios, no processo de produção para venda ou na forma de materiais ou suprimentos para serem utilizados no processo de industrialização ou na prestação de serviços.”

Gitman (2001, p.532) ressalta a importância do controle dos estoques ao mencionar que estes representam um investimento significativo para a maioria das empresas e permitem a produção e venda com um mínimo de distúrbios operacionais. Assaf Neto e Lima (2009, p.704) corroboram tal relevância citando que os estoques “representam uma parcela importante do total de investimentos das empresas”, sendo que no Brasil a participação média dos estoques no total dos ativos das companhias abertas equivale a 9%. No setor de comércio, no entanto, esse percentual equivale a uma média de 18,2% dos ativos das empresas. No mesmo sentido, Warren, Reeve e Fess (2001, p.245) salientam a relevância da gestão dos itens estocados ao mencionarem que a rotatividade de estoques é uma das medidas não financeiras de desempenho mais utilizadas. Comentam que estudo sobre indicadores não financeiros publicado no *Journal of Cost Management* (EUA) em 1992, evidenciou que 82% das empresas pesquisadas calculavam o índice de rotação de estoques.

Manter estoques, independentemente do tipo, implica em ter custos de estocagem. Lambert *et al* (*apud* Faria e Costa, 2005, p. 107) citam que os custos para manter o estoque devem incluir somente aqueles fatores que oscilam com os níveis de estoque e que podem ser agrupados nas seguintes categorias: “(1) custo de capital (oportunidade); (2) custos de serviços de inventário (impostos e seguros); (3) custo de espaço de armazenagem (estocagem); e (4) custos de risco e estoques”.

Ao investir em estoques a empresa está deslocando capital de giro que poderia ser alocado em outros investimentos. Nesse sentido, é interessante que seja considerado o custo de oportunidade do capital aplicado nos itens estocados. Johnson e Kaplan (1987) comentam que esse conceito é muito antigo, sendo que há séculos um relatório de um contador de uma mina na Inglaterra explicava ao proprietário quanto teria ganho de diferente do que a mina produzira se tivesse aplicado o mesmo recurso em um banco. No mesmo sentido, Martins, Diniz e Miranda (2012, p. 278) destacam que o “custo de oportunidade é o benefício perdido

por causa da melhor alternativa abandonada quando se toma qualquer decisão. Só que, no caso do investimento econômico, essas alternativas precisam estar alinhadas quanto ao risco para poder haver a comparação.”

Especificamente voltada para o âmbito de manter estoques, Faria e Costa (2005, p. 107) pugnam que “a determinação da taxa de oportunidade mais adequada ao custo de oportunidade de manter estoques é inerente ao tipo de investimento que se faria, caso os recursos não fossem aplicados em estoques”. Manifestam-se a favor desse raciocínio citando que se o dinheiro fosse destinado a uma conta bancária ou utilizado para abater dívidas, então se aplicaria a taxa de juros adequada à opção escolhida. Entretanto, tais autoras também sugerem, como alternativa para a não existência dessa taxa de oportunidade da alternativa desprezada, a apuração do Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC).

Castro Junior e Yoshinaga (2011, p.252) relatam que a fim de apurar um custo que “represente as diferentes fontes de financiamento da empresa, utilizamos um critério de ponderação baseado na quantidade de cada capital investido na empresa e no seu respectivo custo”. Tais autores comentam que o CMPC deve ser entendido como a taxa de retorno a ser alcançada pela empresa em seus investimentos, de forma a gerar caixa suficiente para pagar os juros cobrados pelos credores e ainda assim ter sobra de caixa suficiente para pagar a remuneração desejada, implicitamente, pelos acionistas.

A correta gestão dos prazos de compra, estocagem e venda é salutar para melhorar o desempenho das finanças da empresa e pode ser aprimorada se forem determinados os efeitos financeiros desses prazos na lucratividade das vendas da companhia, como abordado na próxima seção.

2.1 Como mensurar o impacto dos prazos no resultado da venda?

O conceito mais utilizado para avaliar a lucratividade das vendas dos produtos tem sido a margem de contribuição. Nesse sentido, Guerreiro (2011, p. 51) registra que os principais pesquisadores e estudiosos do campo da contabilidade de custos e contabilidade gerencial demonstram que o processo de análise e decisão envolvendo rentabilidade de produtos e de negócios deve estar fundamentado em informações baseadas no método de custeio variável e na utilização do conceito de margem de contribuição. A respeito dessa ferramenta gerencial, Souza e Rocha (2010, p.9) descrevem a margem de contribuição como o “excesso do preço de venda líquido em relação aos custos e despesas variáveis, destinando-se a amortizar os custos e despesas fixas e a formar o lucro da empresa.” Salientam que esse conceito se aplica a cada produto da empresa, a cada família de produtos, às unidades de negócio e à empresa toda.

Contudo, a modalidade mais recorrente nas transações comerciais atualmente praticadas envolve aquisições de mercadorias a prazo e a venda das mesmas através da concessão de prazo de pagamento aos clientes, após período de estocagem, configurando o que se denomina de comercialização a prazo. Na referida situação a entidade vendedora deve suportar os encargos financeiros do período a descoberto, que engloba o espaço de tempo entre o vencimento da duplicata emitida pelo fornecedor (e demais despesas associadas à venda, como tributos e comissões de vendedores) e o recebimento da duplicata lançada contra clientes. Ou seja, durante esse ciclo financeiro da companhia é necessário dispor de capital de giro para suportar o pagamento das compras, por exemplo, antes do recebimento das vendas efetuadas. Por isso, do ponto de vista financeiro é incorreto avaliar a lucratividade da venda apenas com a dedução do custo de compra da mercadoria e das despesas variáveis associadas a esta operação comercial, como é o caso da margem de contribuição. Esta forma de avaliação

não considera as despesas financeiras oriundas da captação de recursos para suportar o período a descoberto evidenciado pelo ciclo financeiro da companhia.

Nesse contexto, Assaf Neto (2003, p. 532) assevera que a empresa “deve absorver um custo financeiro proveniente da captação demandada para financiar suas necessidades de recursos entre a data de pagamento da mercadoria e a data de recebimento da venda”. Tal autor (*op. cit.* p.532) recomenda que a apuração do resultado, nessa hipótese, seja efetuada pela equação $[R = PVP - CMVP * (1 + kc)^{(pe + pr - pp)]$, onde: R = resultado da venda; PVP = preço de venda a prazo; CMVP = custo da mercadoria vendida a prazo; kc = custo de captação de recursos; pe = prazo de estocagem; pr = prazo de recebimento; pp = prazo de pagamento; “*” = sinal de multiplicação e “^” = sinal de exponenciação.

Provavelmente para simplificar o raciocínio para finalidades didáticas, a expressão algébrica descrita por Assaf Neto (*op. cit.*, p.532) permite desumir que as despesas variáveis associadas à venda (como tributos e comissões) não devam ser computadas na apuração do resultado final das operações de comercialização das mercadorias. Porém, Wernke (2011, p. 202) menciona ser imprescindível levar em conta também dos valores dos tributos e comissões, bem como respectivos prazos de pagamentos, quando da avaliação do lucro proveniente de cada venda realizada. Portanto, referido autor pugna que na determinação do resultado da venda a prazo (RVP) devem ser considerados os seguintes valores, prazos e taxa:

- Preço de Venda a Prazo (PVP): equivale ao valor cobrado do cliente;
- Custos e Despesas Variáveis da Mercadoria Vendida a Prazo (CDVMVP): engloba o valor dos custos e despesas variáveis associados à mercadoria vendida (como o custo de compra, os tributos incidentes na venda e a comissão dos vendedores, por exemplo);
- Custo de Captação de Recursos (kc): representa a taxa de juros a ser considerada, podendo ser a taxa paga na captação de empréstimos (para empresas que necessitam “comprar” recursos) ou a taxa que seria obtida numa aplicação financeira de valor semelhante (no caso de empresa “aplicadora” de recursos). Outra opção seria utilizar o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC);
- Prazo de Estocagem da Mercadoria (pe): envolve o período entre a compra e a venda da mercadoria;
- Prazo de Recebimento da Venda (pr): refere-se ao prazo concedido aos clientes para quitarem suas dívidas oriundas da venda dos produtos ou mercadorias aos mesmos.
- Prazo de Pagamento (pp): expressa o prazo obtido junto a terceiros (fornecedores, governos, vendedores comissionados etc.) para pagamento das compras efetuadas e das despesas variáveis da venda (como tributos sobre o faturamento, comissões dos vendedores etc.).

Os citados fatores compõem a equação que apura o resultado final da venda considerando os prazos envolvidos, conforme a seguir: $RVP = PVP - [CDVMVP * (1+kc)^{(pe + pr - pp)]$. Nesse sentido, para facultar a compreensão, Wernke (2011, p. 202) apresenta exemplo numérico de situação hipotética que abrange os seguintes dados: Preço de venda da mercadoria a prazo (PVP) = R\$ 128.000; Custos e despesas variáveis da mercadoria a prazo (CDVMVP) = R\$ 100.000; Custo de captação de recursos = 5,0% ao mês; Prazo de estocagem (pe) = 60 dias ou 2 meses; Prazo de recebimento das vendas (pr) = 60 dias ou 2 meses e Prazo de pagamento (pp) = 30 dias ou 1 mês.

Com base nesses dados e levando-se em conta somente o preço de venda e o valor dos custos e despesas variáveis da mercadoria, a margem de contribuição dessa venda seria de R\$

28.000 (R\$ 128.000 - R\$ 100.000). Contudo, aplicando-se a fórmula mencionada anteriormente para determinar o resultado da venda, que abrange também a taxa de juros (da captação de recursos para pagar os compromissos antes de receber dos clientes) e os prazos de recebimento, estocagem e pagamento, o resultado da venda nas condições mencionadas deveria ser apurado conforme o cálculo que está detalhado na figura 1.

$$\begin{aligned}
 RVP &= PVP - [CDVMV * (1 + kc)^{(pe + pr - pp)}] \\
 RVP &= \$ 128.000 - [\$ 100.000 * (1 + 0,05)^{(2 + 2 - 1)}] \\
 RVP &= \$ 128.000 - [\$ 100.000 * (1 + 0,05)^{(3)}] \\
 RVP &= \$ 128.000 - [\$ 100.000 * 1,157625] \\
 RVP &= \$ 128.000 - \$ 115.762,50 \\
 RVP &= \$ 12.237,50
 \end{aligned}$$

Figura 1 – Resultado da venda considerando prazos

O resultado final da equação foi R\$ 12.237,50 e significa que com tais valores monetários, taxa de captação de recursos e prazos de pagamento, estocagem e recebimento, uma venda que a princípio proporcionaria lucro de R\$ 28.000,00 na verdade apresenta resultado R\$ 15.762,50 menor (ou -56,29%). Ou seja, o custo de obtenção do capital de 5,0% ao mês foi suficiente para “consumir” mais da metade do lucro da operação.

3 Metodologia

No que tange aos aspectos metodológicos desta pesquisa, em relação à tipologia quanto aos objetivos, esta pode ser classificada como descritiva. Referida modalidade visa, segundo Collis e Hussey (2005), descrever como os fenômenos de atuação prática se desenvolvem, proporcionando elementos que permitem conhecer o problema de pesquisa. Nessa direção, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador. Pelo aspecto dos procedimentos adotados, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois se concentra em única empresa e suas conclusões limitam-se ao contexto desse objeto de estudo. De acordo com Yin (2010), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. No âmbito da forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser classificada como “qualitativa”, que é como Richardson (1999) 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.

4 Estudo de caso

A pesquisa foi realizada no mês de fevereiro de 2012 na “Distribuidora 123” (nome fictício utilizado por solicitação dos administradores da mesma), que atua na comercialização de mercadorias voltadas para construção civil e agropecuária. Localizada em Criciúma, SC, essa organização atende clientela composta por lojas de material de construção, lojas de produtos agropecuários e construtoras (somente no estado catarinense).

Neste tipo de negócio a competição costuma ser bastante acirrada e as margens de lucro tendem a ser exíguas, motivando os gestores a buscar continuamente formas de aumentar as vendas e maximizar o lucro. Por esse motivo, os administradores podem ser tentados a recorrer a procedimentos como a concessão de descontos ou de prazos maiores à clientela, objetivando um incremento nas vendas. Porém, mesmo que sejam defensáveis como

estratégias de *marketing*, essas ações podem ser prejudiciais à lucratividade da empresa, se não forem adequadamente avaliadas.

Em virtude disso, quando da tomada de decisões relacionadas a essas medidas, os gerentes deveriam mensurar as consequências das mesmas sob o ponto de vista financeiro. Pugna-se por essa avaliação principalmente porque a implementação das mesmas pode implicar necessidade de captação de um montante maior de capital de giro para manter o empreendimento funcionando. Destarte, os juros pagos para obter capital para financiar o alongamento dos prazos, por exemplo, podem até superar os eventuais lucros oriundos das vendas adicionais derivadas dessa estratégia mercadológica, principalmente em segmentos caracterizados por baixas margens de lucro.

Contudo, a realidade encontrada na organização em lume mostrou que os responsáveis pela área de vendas não consideravam esse aspecto em suas análises de desempenho da lucratividade das mercadorias ou linhas de produtos. Ou seja, a definição dos preços e condições de pagamento ofertadas aos clientes era realizada sem computar os efeitos dos prazos envolvidos na operação (como o prazo de recebimento das vendas, os prazos de pagamento das compras e despesas variáveis e o prazo de estocagem das mercadorias), em termos financeiros. Conscientes dessa limitação, os gestores permitiram o acesso dos pesquisadores aos dados necessários para averiguar se o impacto desses prazos era relevante financeiramente, conforme exposto nas próximas seções.

4.1 Obtenção dos dados

No período abrangido pela pesquisa a distribuidora comercializava cerca de 1.533 mercadorias, dispersas nas linhas: Lonas, Pregos, Telas, Acessórios, Correntes, Cordas, Cravos/Ferrad., Máquinas, Arames, Ferramentas, Metais e Carrinhos. O estudo efetuado englobou todos os itens do *mix* de vendas da companhia. Mas, para efeito de ilustrar este artigo, foram escolhidos apenas os produtos de maior faturamento de cada linha, em razão da limitação de espaço disponível.

Como a empresa possuía alto grau de informatização de seus procedimentos operacionais, os dados necessários foram facilmente obtidos do banco de dados do software de controle interno utilizado. Para tanto, com o auxílio dos responsáveis pela área de informática foram gerados arquivos compatíveis com o aplicativo Excel, contendo os dados requeridos para o estudo. Ou seja, para todos os produtos comercializados pela distribuidora foram requisitados, inicialmente, dados relacionados com o valor total (em R\$) do faturamento mensal, tributos incidentes sobre vendas (ICMS, Pis, Cofins), comissão sobre vendas e custo de compra das mercadorias vendidas no período. Após obter essas informações foi elaborado um relatório que serviu como base de dados para a análise pretendida, cuja síntese está representada na tabela 1.

Tabela 1 - Dados coletados (produtos mais vendidos de cada linha)

Linha	Código	Vendas - R\$	Icms - R\$	Cofins/Pis-R\$	Comissão - R\$	C. Compra - R\$
		Total do mês	Total do mês	Total do mês	Total do mês	Total do mês
Lonas	53	12.050,03	72,41	1.107,22	475,72	7.794,84
Pregos	128	95.377,83	1.861,45	8.707,39	2.821,27	69.877,91
Telas	307	38.644,39	6.200,91	3.467,56	1.461,08	18.231,81
Acessórios	551	99.308,61	15.918,33	8.893,70	2.609,10	52.977,85
Correntes	594	4.811,77	28,25	442,13	186,61	3.471,18
Cordas	1.370	2.453,99	4,15	226,58	114,39	1.621,62
Cravos/Ferrad.	1.553	974,55	-	90,15	38,99	651,30
Máquinas	2.371	2.654,96	233,03	245,52	106,27	1.592,84

Arames	2.950	724,20	85,17	66,99	-	338,81
Ferramentas	2.956	8.913,10	784,45	824,47	254,14	5.982,27
Metais	3.216	441,21	-	40,81	17,64	314,77
Carrinhos	10.322	16.130,04	2.535,31	1.491,99	363,65	9.580,72
Outros		-	-	-	-	-
Totais		1.414.877,67	112.433,80	129.204,44	50.756,76	851.705,56

Fonte: elaborada pelos autores.

Em seguida, também foram extraídos do software de controle internos os prazos médios associados a cada mercadoria em termos de recebimento das vendas, pagamentos de tributos sobre o faturamento, de comissão de vendas e de fornecedores, além do prazo médio de estocagem de cada item. Esses prazos (em dias) estão sintetizados na tabela 2, para as principais mercadorias de cada linha comercializada, a título de exemplo.

Tabela 2 - Prazos médios de pagamentos e recebimentos

Linha	Código	Vendas (dias)	Icms (dias)	Cofins/Pis (dias)	Comissão (dias)	C. Compra (dias)	Estocagem (dias)
Lonas	53	45	25	40	25	21	115,76
Pregos	128	30	25	40	25	7	85,47
Telas	307	45	25	40	25	7	37,43
Acessórios	551	45	25	40	25	7	2,81
Correntes	594	45	25	40	25	14	82,70
Cordas	1.370	45	25	40	25	30	64,22
Cravos/Ferrad.	1.553	45	25	40	25	28	42,00
Máquinas	2.371	45	25	40	25	15	24,00
Arames	2.950	30	25	40	25	7	47,03
Ferramentas	2.956	28	25	40	25	14	25,59
Metais	3.216	45	25	40	25	21	211,55
Carrinhos	10.322	45	25	40	25	7	11,35

Fonte: elaborada pelos autores.

O prazo de recebimento da venda de cada mercadoria foi apurado com base nas vendas a prazo da entidade pesquisada e levou em conta os vencimentos das duplicatas emitidas contra clientes (as vendas à vista eram insignificantes em relação ao faturamento total mensal).

No que tange aos prazos de estocagem, estes foram obtidos considerando as quantidades mantidas em estoque de cada item e as vendas médias mensais respectivas. Assim, se havia 80 unidades em estoque de certo produto e a venda média mensal desse mesmo item foi de 40 unidades, bastaria dividir essas quantidades ($80/40 = 2$) e multiplicar o resultado respectivo pelo número de dias de trabalho mensal (21 dias, em média, por mês). Com esse procedimento o prazo de estocagem seria mensurado como de 42 dias (2×21 dias), sendo este o prazo considerado na tabela 3.

No caso dos fatores “custo de compra”, “tributos sobre o faturamento (ICMS, Pis e Cofins)” e “comissão de vendas”, como estes apresentaram prazos e valores bastante diferentes entre si, foi efetuado o cálculo do prazo médio linear desses fatores (considerando os dados das tabelas 1 e 2). Para isso, foi necessário primeiramente efetuar o cálculo da ponderação dos prazos pelos respectivos valores monetários desses itens. Por exemplo: no caso da mercadoria com código “53”, foi multiplicado o valor mensal de “Tributos sobre venda X (\$)” (R\$ 72,41 conforme citado na tabela 1) pelo prazo de pagamento desse tributo (25 dias, como evidenciado na tabela 2). Com isso, chegou-se ao valor de R\$ 1.810,25. Ao executar o mesmo procedimento para todas as demais mercadorias e fatores, chegou-se aos valores ponderados apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Ponderação dos prazos pelo valor de cada custo/despesa de venda

Linha	Código	Icms	Cofins/Pis	Comissão	C. Compra	Total CDV
		Pond. - R\$				
Lonas	53	1.810,25	44.288,80	11.893,00	163.691,62	265.972,47
Pregos	128	46.536,25	348.295,60	70.531,75	489.145,40	1.302.804,60
Telas	307	155.022,75	138.702,40	36.527,00	127.622,70	596.577,25
Acessórios	551	397.958,25	355.748,00	65.227,50	370.844,94	1.545.526,69
Correntes	594	706,25	17.685,20	4.665,25	48.596,52	89.338,42
Cordas	1.370	103,75	9.063,20	2.859,75	48.648,60	69.738,50
Cravos/Ferrad.	1.553	-	3.606,00	974,75	18.236,31	26.423,06
Máquinas	2.371	5.825,75	9.820,80	2.656,75	23.892,66	52.016,76
Arames	2.950	2.129,25	2.679,60	-	2.371,67	9.860,12
Ferramentas	2.956	19.611,25	32.978,80	6.353,50	83.751,73	175.674,08
Metais	3.216	-	1.632,40	441,00	6.610,12	10.315,92
Carrinhos	10.322	63.382,75	59.679,60	9.091,25	67.065,01	258.898,21
Outros		-	-	-	-	-
Totais		2.810.845,00	5.168.177,60	1.268.919,00	8.531.433,06	22.395.171,06

Fonte: elaborada pelos autores.

Em seguida, como os dados requeridos já estavam à disposição, foi possível apurar o prazo médio linear desses custos e despesas variáveis nos moldes do apresentado na tabela 4. Ou seja, dividiu-se o valor “Total dos Custos e Despesas Variáveis Ponderado do mês (R\$)”, apurado na tabela 3, pelo valor da soma desses mesmos fatores na tabela 1. Com isso, se apurou o “Prazo médio de pagamento ponderado (em dias)”, conforme descrito na tabela 4.

Tabela 4 - Prazo médio linear de pagamento dos custos/despesas variáveis

Linha	Código	Total CDV	CDV Total do	PM Pagt. Pond.
		Pond.-R\$ (a)	mês-R\$ (b)	em dias (c=a/b)
Lonas	53	265.972,47	10.557,41	25,19
Pregos	128	1.302.804,60	91.975,41	14,16
Telas	307	596.577,25	32.828,92	18,17
Acessórios	551	1.545.526,69	89.292,68	17,31
Correntes	594	89.338,42	4.570,30	19,55
Cordas	1.370	69.738,50	2.193,32	31,80
Cravos/Ferrad.	1.553	26.423,06	870,59	30,35
Máquinas	2.371	52.016,76	2.423,18	21,47
Arames	2.950	9.860,12	557,96	17,67
Ferramentas	2.956	175.674,08	8.669,80	20,26
Metais	3.216	10.315,92	414,03	24,92
Carrinhos	10.322	258.898,21	15.463,66	16,74
Outros		-	-	-
Totais		22.395.171,06	1.259.495,47	17,78

Fonte: elaborada pelos autores.

Os prazos médios apurados na tabela 4 foram empregados na etapa seguinte, que consistiu tabular os dados a computar na equação dos efeitos dos prazos no resultado das vendas, conforme exposto na tabela 5, para as principais mercadorias da distribuidora pesquisada.

Tabela 5 - Dados para calcular o efeito dos prazos no resultado da venda

Linha	Código	Vendas - R\$	Vendas	CDV - R\$	CDV	Estocagem
		Total do mês	(dias)	Total do mês	Prazo (dias)	(dias)
Lonas	53	12.050,03	45	7.899,20	25,19	115,76
Pregos	128	95.377,83	30	62.110,00	14,16	85,47
Telas	307	38.644,39	45	24.743,20	18,17	37,43
Acessórios	551	99.308,61	45	63.457,60	17,31	2,81

Correntes	594	4.811,77	45	3.152,00	19,55	82,70
Cordas	1.370	2.453,99	45	1.616,80	31,80	64,22
Cravos/Ferrad.	1.553	974,55	45	642,40	30,35	42,00
Máquinas	2.371	2.654,96	45	1.748,80	21,47	24,00
Arames	2.950	724,20	30	478,00	17,67	47,03
Ferramentas	2.956	8.913,10	28	5.882,40	20,26	25,59
Metais	3.216	441,21	45	291,20	24,92	211,55
Carrinhos	10.322	16.130,04	45	10.638,80	16,74	11,35
Outros		-	-	-	-	-
Totais		1.414.877,67	-	922.309,54	-	-

Fonte: elaborada pelos autores.

4.2 Determinação do efeito dos prazos no resultado da venda das mercadorias

Com os dados de valores monetários (R\$) e prazos médios (em dias) coligidos, conforme exposto na tabela 5, restou utilizar a fórmula citada anteriormente na revisão da literatura para apurar o resultado das vendas das mercadorias, levando em consideração os prazos associados de recebimento (PR), pagamento (PP) e estocagem (PE). Para facilitar o entendimento, utiliza-se de exemplo numérico com a finalidade de demonstrar o referido cálculo, conforme evidenciado na figura 1 para o produto de código “53”.

$$\begin{aligned}
 RVP &= PVP - [CDVMV * (1 + kc)^{(pe + pr - pp) / 30}] \\
 RVP &= R\$ 12.050,03 - [R\$ 7.899,20 * (1 + 0,02790)^{(115,76 + 45 + 25,19 \text{ dias}) / 30}] \\
 RVP &= R\$ 12.050,03 - [R\$ 7.899,20 * (1 + 0,02790)^{(135,57 \text{ dias}) / 30}] \\
 RVP &= R\$ 12.050,03 - [R\$ 7.899,20 * 1,13241283] \\
 RVP &= R\$ 12.050,03 - R\$ 8.945,16 \\
 RVP &= R\$ 3.104,87
 \end{aligned}$$

Figura 1 – Resultado da venda da mercadoria “53” considerando os prazos

O mesmo procedimento de cálculo foi efetuado para as demais mercadorias que integravam o *mix* da distribuidora em lume, conforme exposto na tabela 6 para os principais itens de cada linha.

Tabela 6 - Cálculo do resultado da venda considerando PR, PE e PP

Linha	Código	Vendas - R\$ (a)	CDV - R\$ (b)	Fator com taxa de juros (c)	Prazos em dias (PE+PR-PP) (d)	Resultado da Venda - R\$ (e)
Lonas	53	12.050,03	7.899,20	1,02790	135,57	3.104,87
Pregos	128	95.377,83	62.110,00	1,02790	101,31	27.219,69
Telas	307	38.644,39	24.743,20	1,02790	64,26	12.398,96
Acessórios	551	99.308,61	63.457,60	1,02790	30,50	34.050,53
Correntes	594	4.811,77	3.152,00	1,02790	108,15	1.331,04
Cordas	1.370	2.453,99	1.616,80	1,02790	77,42	718,19
Cravos/Ferrad.	1.553	974,55	642,40	1,02790	56,65	297,89
Máquinas	2.371	2.654,96	1.748,80	1,02790	47,53	828,22
Arames	2.950	724,20	478,00	1,02790	59,36	219,45
Ferramentas	2.956	8.913,10	5.882,40	1,02790	33,33	2.848,10
Metais	3.216	441,21	291,20	1,02790	231,63	81,07
Carrinhos	10.322	16.130,04	10.638,80	1,02790	39,61	5.097,62
Outros		-	-	-	-	-
Totais		1.414.877,67	-	-	-	436.361,22

Fonte: elaborada pelos autores.

Nos cálculos acima se considerou como “custo de oportunidade” a taxa de juros de 2,79% ao mês. Referida taxa foi aplicada tendo em vista que este era o nível de remuneração do capital de terceiros que empresa vinha arcando para obtenção de capital de giro junto às instituições financeiras com as quais negociava à época do estudo.

4.3 Resultados da venda “sem” e “com” o efeito dos prazos associados

Os cálculos efetuados adquirem maior relevância do ponto de vista gerencial quando confrontados os resultados auferidos pelas mercadorias comercializadas na forma contábil tradicional (sem o efeito dos prazos) e na forma evidenciada na figura 1 (computando os efeitos dos prazos de recebimento, pagamento e estocagem na lucratividade dos produtos vendidos).

Nessa direção foi elaborado relatório com a finalidade específica de evidenciar as discrepâncias entre as duas modalidades de avaliação do desempenho das mercadorias em termos de resultado da venda, como demonstrado na tabela 7, de forma resumida.

Tabela 7 - Comparativo do resultado da venda "com" e "sem" os prazos envolvidos

Código	Vendas - R\$ (a)	CDV - R\$ (b)	Result. Sem prazos (c=a-b)	Result. Com prazos (d)	Dif. Result. R\$ (e=c-d)	Dif. Result. % (f=e/d*100)
53	12.050,03	7.899,20	4.150,83	3.104,87	1.045,96	-25,20%
128	95.377,83	62.110,00	33.267,83	27.219,69	6.048,14	-18,18%
307	38.644,39	24.743,20	13.901,19	12.398,96	1.502,23	-10,81%
551	99.308,61	63.457,60	35.851,01	34.050,53	1.800,48	-5,02%
594	4.811,77	3.152,00	1.659,77	1.331,04	328,73	-19,81%
1.370	2.453,99	1.616,80	837,19	718,19	119,00	-14,21%
1.553	974,55	642,40	332,15	297,89	34,26	-10,32%
2.371	2.654,96	1.748,80	906,16	828,22	77,94	-8,60%
2.950	724,20	478,00	246,20	219,45	26,75	-10,86%
2.956	8.913,10	5.882,40	3.030,70	2.848,10	182,60	-6,03%
3.216	441,21	291,20	150,01	81,07	68,94	-45,95%
10.322	16.130,04	10.638,80	5.491,24	5.097,62	393,62	-7,17%
Outros	-	-	-	-	-	-
Totais	1.414.877,67	922.309,54	492.568,13	436.361,22	56.206,91	-11,41%

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao examinar detidamente a tabela 7 constata-se que o resultado do período (que pode ser chamado de margem de contribuição total) foi de R\$ 492.568,13 (vendas do mês menos custos das mercadorias vendidas, tributos e comissões). Contudo, ao considerar o efeito do cômputo dos prazos no resultado das vendas, bem como a taxa de juros mensal de 2,79%, verificou-se redução de R\$ 56.206,91 no resultado inicialmente apurado (R\$ 436.361,22). Referido valor implicou margem de contribuição 11,41% menor, em média, no *mix* de itens considerados no estudo.

Das principais mercadorias de cada linha mencionadas na tabela 7, aquela cujo resultado foi o mais afetado pelo efeito dos prazos foi a de código “128”, com redução de R\$ 6.048,14 (ou queda de 18,18% sobre a margem de contribuição inicial). Por outro lado, a mercadoria que menos foi prejudicada foi a de código “2.950”, cujo valor da margem de contribuição caiu R\$ 26,75 (ou 10,86%).

Se avaliada somente a diminuição percentual ocorrida entre os resultados da venda “sem” e “com” o efeito dos prazos, a principal alteração ocorreu com a mercadoria “3.216”, cuja margem de contribuição decresceu 45,95% (R\$ 68,94 = R\$ 150,01 – R\$ 81,07) entre as duas formas de cálculo. No outro extremo, o produto que percentualmente menos foi afetado pelos prazos envolvidos foi o de código “551”, com redução de 5,02% (ou R\$ -1.800,48).

Para entender com mais propriedade essas alterações no resultado da venda é imprescindível avaliar os prazos envolvidos no cálculo de cada produto, como está detalhado na tabela 8.

Tabela 8 - Comparativo de prazos e variações no resultado da venda

Código	Prazo de Receb. (a)	Prazo de Estoque (b)	Prazo de Pagto. (c)	Soma dos Prazos (d=a+b-c)	Alteração no Result.-R\$	Alteração no Result.-%
53	45	115,76	25,19	135,57	(1.045,96)	-25,20%
128	30	85,47	14,16	101,31	(6.048,14)	-18,18%
307	45	37,43	18,17	64,26	(1.502,23)	-10,81%
551	45	2,81	17,30	30,50	(1.800,48)	-5,02%
594	45	82,70	19,54	108,15	(328,73)	-19,81%
1.370	45	64,22	31,79	77,42	(119,00)	-14,21%
1.553	45	42,00	30,35	56,65	(34,26)	-10,32%
2.371	45	24,00	21,46	47,53	(77,94)	-8,60%
2.950	30	47,03	17,67	59,36	(26,75)	-10,86%
2.956	28	25,59	20,26	33,33	(182,60)	-6,03%
3.216	45	211,55	24,91	231,63	(68,94)	-45,95%
10.322	45	11,35	16,74	39,61	(393,62)	-7,17%
Outros	-	-	-	-	-	-
Totais	-	-	-	-	(56.206,91)	-11,41%

Fonte: elaborada pelos autores.

Como evidenciado na tabela 8, quanto maior a soma dos prazos envolvidos no ciclo operacional de um produto, maior a alteração no respectivo resultado da venda. Por exemplo: no caso do produto “3.216”, que teve a maior redução percentual (-45,95%) na margem de contribuição em razão dos prazos, estes totalizaram 231,63. Ou seja, 45 dias de prazo de recebimento, “mais” 211,55 dias de prazo de estocagem, “menos” 24,91 dias de prazo para pagamento dos custos e despesas variáveis. Por outro lado, no que tange à mercadoria que menos impacto sofreu com os prazos (código “551”), com redução de -5,02%, a soma dos prazos alcançou somente 30,50 dias. Esse valor foi composto por 45 dias de prazo para o cliente, “mais” 2,81 dias do período de estocagem e “menos” 17,30 dias do prazo de pagamento. Com isso, concluiu-se que a causa de variações percentualmente tão distintas no resultado das duas mercadorias (-45,95% e -5,02%, respectivamente) foi a diferença na soma dos prazos do ciclo operacional: 231,63 dias para o produto “3.216” e apenas 30,50 dias para a mercadoria “551”.

Ao conhecer o desempenho de cada mercadoria, em termos de margem de contribuição total considerando os efeitos dos prazos de pagamento, estocagem e recebimento, cabe ao gestor dessa distribuidora estudar medidas no sentido de:

- Reduzir o prazo concedido aos clientes: essa medida não é fácil de ser implementada, principalmente porque pode prejudicar a competitividade perante os concorrentes do mesmo segmento. Contudo, podem ser estudadas alternativas a respeito, como venda nos maiores prazos apenas a partir de determinado valor de compra, por exemplo;
- Diminuir o prazo de estocagem das mercadorias: essa iniciativa talvez seja a de mais fácil implementação, visto que depende basicamente de decisões internas. Nesse sentido, cabe que sejam averiguados os prazos médios de estocagem das mercadorias no sentido de identificar itens cujo período de manutenção em estoque seja elevado e tentar reduzi-los aos níveis considerados adequados pela gerência da companhia;
- Negociar com fornecedores prazos maiores para pagamento das compras: nesse caso as iniciativas a respeito teriam que ter a anuência dos fornecedores (o que nem sempre é obtido facilmente, em virtude do poder de barganha das partes);
- Uma combinação das alternativas acima.

5 Conclusões da pesquisa

O texto evidenciou a importância do conhecimento do impacto financeiro dos prazos de pagamento das obrigações associadas às compras, dos prazos de estocagem das mercadorias e dos prazos de recebimento do faturamento mensal. Se esses prazos não forem devidamente computados na avaliação da lucratividade da receita proveniente das vendas, as conclusões oriundas serão enganosas, pois mostrarão um desempenho que não considera o “valor do dinheiro no tempo”.

Conforme enfatizado nos relatórios apresentados nas seções precedentes, considerando as mercadorias comercializadas durante o período da pesquisa, a empresa em lume teria redução de R\$ 56.206,91 comparando-se as duas formas de mensurar o resultado comercial. Esse valor equivale a uma queda de 11,41% no resultado final do período e representa um percentual preocupante, segundo o gestor do empreendimento, especialmente porque nesse tipo de negócio (distribuidora de mercadorias) as margens de lucro costumam ser baixas.

A pesquisa também proporcionou aos administradores uma ferramenta de gestão que lhes trouxe informações para fundamentar decisões comerciais em bases técnicas mais consistentes. Utilizando-se da planilha elaborada e da análise dos relatórios dela provenientes, os gestores de vendas passaram a contar com informações a respeito do impacto financeiro de suas estratégias de *marketing* que envolvessem a concessão de descontos comerciais e de prazos maiores aos clientes. Pelo ângulo dos responsáveis pela área de suprimentos da companhia, estes puderam constatar a influência na lucratividade das vendas que a manutenção de prazos de estocagem elevados proporciona. Esses mesmos gerentes perceberam que a compra em condições de pagamento mais favoráveis contribui para minimizar os efeitos financeiros nocivos do ciclo financeiro da empresa. Além disso, ao utilizar a equação do resultado da venda, os administradores passaram a contar com ferramenta que propicia averiguar a viabilidade de aceitação das condições especiais ofertadas pelos fornecedores (como descontos para prazos menores ou lotes maiores).

Mesmo que considerados os benefícios informativos citados, é pertinente salientar algumas limitações associadas ao estudo ora relatado. Primeiro cabe ressaltar que as informações obtidas pela análise realizada e descritas neste artigo têm sua aplicabilidade restrita ao contexto da empresa pesquisada. Em virtude disso, a utilização da mesma metodologia em outra organização (mesmo que de setor assemelhado) provavelmente requererá adaptações à nova realidade operacional. Outro ponto que merece ser enfatizado como limitação diz respeito à taxa de juros utilizada na equação do resultado da venda considerando os prazos. Nesta pesquisa utilizou-se, para facilitar a aplicação, a taxa de juros que a empresa enfocada vinha pagando para obter capital de giro no sistema bancário. Porém, se empregado o conceito de “Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC)” os resultados provavelmente seriam bastante díspares em relação ao citado nas seções anteriores. Assim, o interessado em replicar esse estudo deverá meditar a respeito da conveniência de usar outro instrumento para executar o papel do “custo de oportunidade” na equação citada.

Referências

- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Precificação**: sinergia do marketing e das finanças. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTRO JUNIOR, F. H. F. de; YOSHINAGA, C. E. **Gestão baseada em valor**. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (org.). Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2011.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- D'AMATO, C. L.; GALVÃO, M.; VILLAÇA, N. A. G.; JORGE, R. K.; TAVARES, Z. **Curso básico de finanças**: entendendo finanças de maneira prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2012.
- FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FONSECA, J. W. F. da. **Elaboração e análise de projetos**: a viabilidade econômico-financeira. São Paulo: Atlas, 2012.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GUERREIRO, R. **Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- JOCHEM, L. **Contabilidade para pequenas e médias empresas de acordo com as normas internacionais (IFRS) e do CPC**. Hortolândia: Foco, 2011.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost**: the rise and fall of management accounting. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987.
- LEMES JUNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MARTINS, E.; DINIZ, J. A.; MIRANDA, G. J. **Análise avançada das demonstrações contábeis**: uma abordagem crítica. São Paulo: Atlas, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, C. A; ROCHA, A. **Contabilidade de custos**: manual de implantação. São Paulo: IOB, 2012.
- SILVA, E. C. da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SOUZA, B. C.; ROCHA, W. **Modelo de análise de lucro na logística**: conceitos importantes para as decisões. Revista Mundo Logística, n.17, jul./ago. 2010. Editora Mundo: Curitiba, 2010.
- WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- WERNKE, R. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Juruá, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.