

# ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS SEGMENTOS DE MERCADO DE EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MERCADORIAS

## Rodney Wernke

Professor Doutor na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – SC

E-mail: rodneyw@unisul.br

## Marluce Lembeck

Professora na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – SC

E-mail: marluce@unisul.br

## RESUMO

---

O artigo apresenta possíveis aplicações do conceito de margem de contribuição para avaliação de desempenho de segmentos comerciais, voltando-se mais especificamente para empresas que operam no ramo de distribuição de mercadorias. São comentadas e exemplificadas situações em que a margem de contribuição pode servir como ferramenta de apoio aos gestores da área de vendas para averiguar a rentabilidade de produtos, linhas de mercadorias, territórios de venda, canais de distribuição, clientes e vendedores. Por último enfatiza-se o aspecto da projeção de resultados operacionais com base na contribuição total e seus benefícios.

**Palavras-chave:** Segmentos, Margem de contribuição, Avaliação de desempenho.

## ABSTRACT

---

*The article presents possible applications of the contribution margin concept for the performance evaluation of commercial segments, more specifically oriented towards goods distribution companies. We comment on and give examples of situations in which the contribution margin can serve as a tool to support managers from the sales area to verify the profitability of products, product lines, sales regions, distribution channels, clients and salespersons. Finally, we emphasize the aspect of operational result projection on the basis of the total contribution and its benefits.*

**Keywords:** Segments, Contribution margin, Performance evaluation.

## 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 aonde 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 empresas suportem as intervenções dos concorrentes no mercado em que atuam.

Para fazer frente a tais dificuldades cabe que os gestores tenham à disposição relatórios de avaliação de desempenho das diversas áreas da empresa. Especialmente na área de vendas, cuja relevância para a continuidade das operações é inquestionável, cabe que sejam averiguados os comportamentos dos diversos segmentos nos quais a entidade atua.

Nas empresas distribuidoras de mercadorias, também conhecidas como atacadistas, que trabalham com uma gama diversificada de produtos em seu *mix* de comercialização e que possuem milhares de integrantes na sua carteira de clientes, a importância de contar com informes gerenciais sobre o desempenho comercial se acentua. Neste tipo de empresa assume relevância a urgência na obtenção de respostas a questionamentos acerca da rentabilidade de produtos, linhas, territórios de venda etc, no sentido de direcionar decisões de cunho operacional, tático e estratégico.

Em decorrência dessa realidade, este artigo tem como objetivo evidenciar como a margem de contribuição pode ser utilizada pelos gestores de organizações atacadistas na análise de rentabilidade dos segmentos de mercado em que tais empresas operam. Para tanto, após apresentar breve revisão da literatura acerca de tal conceito, discute-se a importância de analisar o desempenho dos diversos segmentos de mercado. Em seguida, são evidenciadas algumas das possibilidades de aplicação da margem de contribuição como subsídio à gestão da área de vendas de empresas distribuidoras de mercadorias.

## 2. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Neste estudo são enfatizadas aplicações do conceito de margem de contribuição, cuja compreensão esborçada é curial. Por isso, buscou-se na literatura pertinente o entendimento de alguns autores sobre o tema em lume.

Martins (2003, p. 179) considera que a margem de contribuição por unidade “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.”

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. Em relação ao índice da margem de contribuição, aduzem que é a margem de contribuição expressa como porcentagem das vendas.

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”. Complementam dizendo que a contribuição marginal resume aquilo que as operações proporcionam de ganho para a empresa por unidade comercializada.

Kaplan e Atkinson (1989, p. 31) salientam que a diferença entre o preço e o custo variável por unidade é conhecida como a Margem de Contribuição por unidade, e que o resultado da multiplicação da margem de contribuição unitária pelo número de unidades vendidas é geralmente denominado como Margem de Contribuição total.

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 consequência, é o preço de venda menos os custos variáveis unitários do produto, estando ligada à lucratividade e à rentabilidade do item vendido.

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.

Pelos conceitos mencionados, há tênues diferenças entre as definições encontradas na literatura. Entretanto, todas convergem para o sentido de que a margem de contribuição representa o quanto cada unidade contribui para o lucro da empresa. Com tal

conotação, esse conceito pode ser empregado na avaliação de segmentos de mercado, conforme comentado nas próximas seções.

### 2.1. Limitações Associadas à Margem de Contribuição

Apesar dos diversos benefícios informativos a serem evidenciados posteriormente, quanto ao emprego da Margem de Contribuição na lide gerencial, é salutar que os administradores estejam cientes das limitações que a mesma apresenta.

Neste 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”. Martins (2003, p. 202) também comenta que o custeio variável (ou direto), “fere os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e a Confrontação”.

Sardinha (1995, p. 81) aduz que existem restrições quanto à utilização da Margem de Contribuição no aspecto de fixar preços dos produtos. Referido autor defende que “para sobreviver a longo prazo, a empresa deve conseguir uma receita que cubra os custos variáveis e os custos fixos, e um lucro que satisfaça os investidores”. Portanto, fundamentar decisões somente com base na margem de contribuição pode ser inadequado à continuidade da organização. Ainda, menciona que o uso apenas dos custos variáveis para a decisão de preço de pedidos especiais “pode trazer problemas com consumidores tradicionais e/ou com esse mesmo cliente no futuro”. Os consumidores tradicionais podem se sentir enganados por estarem pagando preço maior, enquanto que o cliente que comprou o produto por preço mais barato pode exigir o mesmo tratamento futuramente.

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.

Santos (1995, p. 45) registra que, quando a empresa possuir ativo permanente elevado, como é o caso das empresas que utilizam tecnologia operacional avançada, o uso do custeamento direto “poderá não ser tão útil em termos de análise se não houver uma preocupação com relação à absorção dos custos fixos, principalmente no que tange às depreciações”.

### 3. ANÁLISE DE DESEMPENHO DE SEGMENTOS DE MERCADO

A análise de desempenho deve ser executada pelos gestores de vendas e de *marketing* a fim de determinar o lucro gerado pelos segmentos de mercado, conforme Warren et al. (2001, p. 146). Tais autores entendem que um segmento de mercado é uma parte da empresa que pode ser atribuída a um gerente responsável pelo lucro e mencionam como exemplos os territórios de vendas, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição e os tipos de clientes.

No mesmo sentido, Beulke e Bertó (2001, p. 23) asseveram que a partir do conhecimento do desempenho de cada produto, mercadoria, serviço 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”.

Enfatizando a relevância 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, assevera que devem ser considerados todas as receitas e custos variáveis relativos aos eventos e transações, e suas implicações no resultado econômico. Além disso, tais 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) aduz 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, resta utilizar ferramentas gerenciais que proporcionem tal análise. Dentre as opções disponíveis encontra-se a margem de contribuição. Neste sentido, Warren et al. (2001, p. 146) enfatizam que o custo variável, através da margem de contribuição, “pode propiciar informações significativas para a tomada de decisões em relação aos diversos segmentos da empresa”.

Corroborando a capacidade da margem de contribuição em subsidiar os administradores no que tange à obtenção de informações para gerenciar os diversos segmentos, Müller e Kriger (2002, p. 30) registram que

O estudo da margem de contribuição para cada nota fiscal, cliente, representante comercial e região permite uma série de avaliações que podem servir a decisões gerenciais e comerciais da empresa. Para alguns produtos, esta margem de contribuição é negativa devido a definições estratégicas comerciais da empresa, tais como: ofertas especiais, competição agressiva, lançamento de produtos. A margem de contribuição mínima de cada produto, para cobrir somente as deduções e os custos variáveis diretos de frete, cobrança, financeiro e comissões, pode ser calculada por região, facilitando a segmentação do mercado e a escolha de produtos a serem trabalhados.

Destarte, as próximas seções evidenciam algumas das possibilidades do emprego da margem

de contribuição para analisar os diversos segmentos que o gestor da área de vendas pode desejar controlar ou avaliar periodicamente.

### 3.1. Rentabilidade de Produtos

Uma das formas mais tradicionais de aplicação do conceito de margem de contribuição é na análise de rentabilidade dos preços de venda das mercadorias comercializadas.

Neste sentido, Santos (1995, p. 37) enumera diversas vantagens do conhecimento da margem de contribuição. Especificamente em relação à aplicabilidade deste conceito na análise de rentabilidade de produtos, tal autor comenta que: (a) os índices de margem de contribuição ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior incentivo ou esforços da equipe de vendas; (b) as margens de contribuição são essenciais para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não. Se o produto recupera mais que seus custos variáveis, está dando uma contribuição aos lucros gerais; (c) as margens de contribuição 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. Quanto maior for o índice de margem de contribuição, melhor é a oportunidade de promover vendas; (d) quando se chega à conclusão quanto aos lucros desejados, pode-se avaliar prontamente seu realismo pelo cálculo do número de unidades a serem vendidas para se conseguir os lucros desejados. O cálculo é facilmente feito, dividindo-se os custos fixos mais o lucro desejado pela margem de contribuição unitária; (e) os preços máximos são estabelecidos pela demanda do consumidor; os preços mínimos, a curto prazo, pelos custos variáveis de produzir e vender. Os partidários da abordagem contributiva afirmam que a apuração de custos com destaque para a Margem de Contribuição ajuda os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume e lucro, levando a decisões mais sábias sobre preços.

Na mesma direção, Guerreiro (2002, p. 27) assevera 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 (...).” Além disso, Guerreiro e Angelo (1999, p. 35) apresentam um modelo para decisão de preços e rentabilidade no qual demonstram que o processo de planejamento de preços e análise de rentabilidade pode ser conseguido com o uso da margem de contribuição, sem a necessidade da utilização de procedimentos de raios de custos fixos aos produtos.

Para Warren et al. (2001, p. 149), em decorrência de que alguns produtos são mais lucrativos que outros em função de diferenças de preço, custo de fabricação, apoio promocional ou apoio de vendedores, a administração deve “centrar seus esforços de vendas nos produtos que gerarão a máxima margem de contribuição total”. Defendem também que a demonstração de resultados que mostra a margem de contribuição por produto deveria ser sempre usada pelos gerentes para orientar ações em relação às vendas de produtos e aos esforços promocionais a serem realizados. Citam, como exemplo, o caso do Explorer (veículo utilitário esportivo da Ford), que é um dos modelos mais lucrativos daquela montadora. A Ford usa essa informação para motivar maiores níveis de produção e canalizar esforços de divulgação para tal tipo de automóvel.

Após propor um relatório específico para controlar a margem de contribuição de mercadorias, Wernke (2001, p. 139) salienta que dentre as informações que podem ser extraídas do modelo sugerido destacam-se:

- determinar quais as mercadorias são as mais rentáveis (tanto em unidades monetárias, quanto em percentual de rentabilidade);
- identificar mercadorias que contribuem insignificamente (pequeno valor ou percentual), ou com margem de contribuição negativa (que geralmente são toleradas em função dos benefícios que proporcionam com a venda de outros produtos

concomitantemente);

- projeção de efeitos no resultado do período com a eliminação ou redução de mercadorias comercializadas;
- fornece subsídios para escolha, no caso de estratégias de vendas (por exemplo: “Venda Casada”) podendo associar-se uma mercadoria com margem de contribuição unitária maior que o custo de compra do produto ofertado como brinde na compra de quantidade superior àquela que normalmente seria adquirida pelo cliente;
- facilita a definição das mercadorias que serão colocadas em oferta, ou que terão seus preços alterados (majoração ou descontos);
- aceitação ou rejeição de venda em quantidade superior que a normal, porém com preço inferior ao de lista. A margem de contribuição estabelece o preço mínimo a aceitar ou o desconto máximo a conceder.
- respostas às questões “qual influência na rentabilidade se houver: (i) aumento ou desconto no custo das mercadorias pelos fornecedores; (ii) concessão de descontos ou aumento nos preços de vendas das mercadorias; (iii) diminuição ou aumento do volume físico de mercadorias vendidas;
- crítica e/ou análise da tabela de preços vigente, quando à adequação dos preços praticados, quer individualmente, quer por linha ou grupo de produtos.

Para exemplificar as possibilidades de análise citadas, por questão de limite de espaço optou-se por utilizar uma lista de apenas 15 (quinze) produtos comercializados por distribuidora de mercadorias, subdivididos em três linhas codificadas de “M” (Medicamentos), “P” (Perfumaria) e “H” (Hospitalar). Tais produtos são considerados os principais das linhas escolhidas e, como consta da tabela 1, para cada item foram calculadas a respectiva margem de contribuição unitária em valor (R\$) e em percentual (%), além da margem de contribuição total em reais (obtida pela multiplicação da contribuição unitária pelo volume vendido no mês), além do percentual que corresponde a cada produto na margem de contribuição total do período analisado.

Tabela 1 – Margem de contribuição dos produtos

PRODUTOS/FATORES	MC unit R\$	MC unit %	MC total R\$	% MC Total
M-72146-Viagr	2,74	3,82%	6.323,37	5,69%
M-161458-Microv	0,33	10,59%	13.672,72	12,29%
M-20377-Dorfl	2,07	4,07%	5.208,97	4,68%
M-6519-Aspir	0,87	1,91%	2.211,41	1,99%
M-775-Dian	1,10	10,12%	9.387,23	8,44%
P-84949-Nan	0,83	8,57%	7.166,28	6,44%
P-34782-FR Bigfr	0,47	4,36%	3.416,92	3,07%
P-6080-CargaM3	0,17	2,82%	2.132,04	1,92%
P-89949-Cen.Br	3,15	28,05%	18.315,54	16,47%
P-88294-C.Br.Ól.	1,90	22,05%	14.042,38	12,63%
H-13215-Tien	5,22	8,24%	11.176,88	10,05%
H-37934-Kefl	12,03	9,04%	4.535,08	4,08%
H-140622-Cefl	18,93	15,44%	5.016,90	4,51%
H-158803-Novam	39,41	16,67%	4.375,03	3,93%
H-127200-Alb	9,87	17,45%	4.235,47	3,81%
Total do Período			111.216,22	100,00%

Fonte: Dados internos da empresa

Com base na tabela 1, o gestor da área de vendas pode chegar a conclusões quanto ao desempenho dos produtos, quer individualmente, quer em função do volume comercializado no período e a conseqüente margem de contribuição total gerada pelos mesmos.

Na hipótese da análise da margem de contribuição unitária podem ser estabelecidos relatórios por ordem decrescente de rentabilidade, em valores monetários (R\$) ou, conforme consta da tabela 2, em percentuais.

Tabela 2 – Margem de Contribuição Unitária Percentual

Produtos	MC Unit %
P-89949-Cen.Br	28,05%
P-88294-C.Br.Ól.	22,05%
H-127200-Alb	17,45%
H-158803-Novam	16,67%
H-140622-Cefl	15,44%
M-161458-Microv	10,59%
M-775-Dian	10,12%
H-37934-Kefl	9,04%
P-84949-Nan	8,57%
H-13215-Tien	8,24%
P-34782-FR Bigfr	4,36%
M-20377-Dorfl	4,07%
M-72146-Viagr	3,82%
P-6080-CargaM3	2,82%
M-6519-Aspir	1,91%

Fonte: Dados internos da empresa

Trabalhando os dados da tabela 2, o gestor da área de vendas pode segregar os produtos em faixas de rentabilidade e identificar a freqüência de itens que se situam em determinado estrato de margem de contribuição percentual por unidade, quer no *mix* total ou nas linhas de produtos.

Para facilitar a análise e interpretação do cenário sugere-se a elaboração de gráficos, como exemplificado no gráfico 1, revelando a distribuição relativa dos produtos em termos de percentual de contribuição por unidade. Ao examinar tal gráfico, percebe-se que 33,33% do *mix* de produtos comercializados pela empresa em lume proporcionam lucratividade individual inferior a 5%. Já os produtos que têm margem de contribuição superior a 5% e abaixo de 20% representam 53,34% da gama de itens ofertados, enquanto apenas 13,33% das mercadorias têm contribuição unitária percentual que supera 20%.

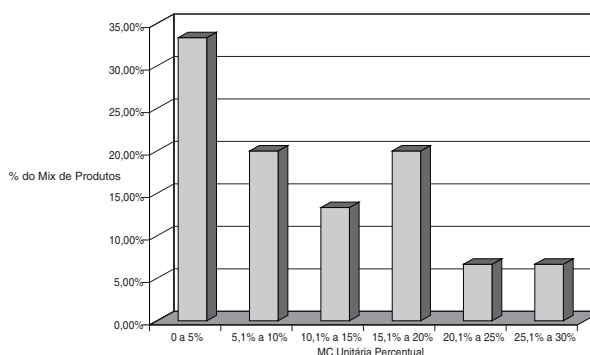


Gráfico 1 – Distribuição dos Produtos por Margem de Contribuição Unitária Percentual

Outro ponto que merece ser avaliado é quanto à existência de linhas com produtos com margens de contribuição unitária percentual significativamente diferentes. No caso da linha de produtos "P", conforme os dados consignados na tabela 1, os itens deste grupo apresentam um produto com 2,82% e outro com 28,05% de contribuição unitária percentual. Cabe ao gestor da área de vendas avaliar a pertinência ou não de manter tal diferença.

Mais importante até do que investigar o

desempenho dos produtos de forma unitária é analisar a rentabilidade dos mesmos em função da margem de contribuição total proporcionada no período. Isto porque, em última instância, o que interessa é a capacidade que o item possui de gerar recursos para o caixa da empresa (e, obviamente, quanto maior for o montante oriundo das vendas, melhor).

A tabela 3 expressa a rentabilidade total do *mix* comercializado no mês em estudo.

**Tabela 3 – Comparativo da Margem de Contribuição Total em R\$**

Produtos	MC Total R\$	% do Total	% Acumulado
P-89949-Cen.Br	18.315,54	16,47%	16,47%
P-88294-C.Br.Ól.	14.042,38	12,63%	29,09%
M-161458-Microv	13.672,72	12,29%	41,39%
H-13215-Tien	11.176,88	10,05%	51,44%
M-775-Dian	9.387,23	8,44%	59,88%
P-84949-Nan	7.166,28	6,44%	66,32%
M-72146-Viagr	6.323,37	5,69%	72,01%
M-20377-Dorfl	5.208,97	4,68%	76,69%
H-140622-Cefl	5.016,90	4,51%	81,20%
H-37934-Kefl	4.535,08	4,08%	85,28%
H-158803-Novam	4.375,03	3,93%	89,21%
H-127200-Alb	4.235,47	3,81%	93,02%
P-34782-FR Bigfr	3.416,92	3,07%	96,09%
M-6519-Aspir	2.211,41	1,99%	98,08%
P-6080-CargaM3	2.132,04	1,92%	100,00%

Fonte: Dados internos da empresa

Pela ordem decrescente de desempenho evidenciada na tabela 3, constata-se que apenas os cinco primeiros produtos geram 59,88% de toda a margem de contribuição conseguida pelo *mix* comercializado no período.

Contudo, é conveniente salientar que analisar a rentabilidade individual dos produtos (quer pela contribuição unitária em reais ou pela contribuição unitária percentual) pode contribuir para que o gestor identifique possíveis alternativas para otimizar o desempenho dos itens com menor margem de contribuição total em reais. O exame de tais fatores pode indicar que alterações (majorações ou descontos nos preços de venda) sejam necessárias no sentido de facultar uma melhoria da rentabilidade total de determinada linha de artigos comercializados, ou dos produtos, individualmente.

Além da análise de cada produto, o gestor da área de vendas pode avaliar o desempenho das linhas de mercadorias, conforme mencionado na próxima seção.

### 3.2. Desempenho de Linhas de Mercadorias

Determinada a contribuição unitária do *mix* de produtos comercializados, pode o administrador expandir a análise de desempenho para as linhas ou grupos de mercadorias.

Wernke (2001, p. 140) registra que utilizando o conceito de Margem de Contribuição para mensurar o desempenho das linhas de mercadorias o gestor de vendas teria disponíveis informações como:

- determinação das linhas mais rentáveis e, por conseqüência, as linhas com menor retorno. A rentabilidade por linha pode ser obtida tanto monetariamente quanto em percentuais do total do período;
- definição de linhas a eliminar ou reduzir ou ampliar (em termos de amplitude, número de artigos, variedade de tipos etc);
- padronizados os percentuais de Margem de Contribuição para os integrantes da linha de

- mercadorias, têm-se melhores condições de fixar preços promocionais ou descontos máximos a conceder, na venda de itens daquela linha;
- possibilita demonstrar os resultados auferidos por linhas de mercadorias de forma inteligível a todos os vendedores/representantes ou gestores, visando cobrar o envolvimento em vendas ou incentivo ao desempenho;
  - fundamentados na média de vendas em uni-

dades de períodos anteriores pode-se estimar o faturamento para períodos vindouros (mês, trimestre, semestre, etc) proveniente desta linha de mercadorias.

A título de exegese, retomando os dados mencionados na tabela 1 e adicionando o faturamento mensal total de cada linha, tem-se um relatório de análise de desempenho das linhas de mercadorias, conforme consta da tabela 4.

**Tabela 4 – Comparativo entre linhas de mercadorias**

LINHAS/FATORES	MC Linha R\$	% MC Total	Fat. Linha R\$	% Fat.Total
MEDICAMENTOS	36.803,69	33,09%	631.171,21	49,84%
PERFUMARIA	45.073,16	40,53%	366.604,99	28,95%
HOSPITALAR	29.339,37	26,38%	268.729,45	21,22%
TOTAL DO PERÍODO	111.216,22	100,00%	1.266.505,65	100,00%

Fonte: Dados internos da empresa

Pelo exame detido da tabela 4 constata-se que a ordem de desempenho em termos de Margem de Contribuição total é, em primeiro, a linha Perfumaria (participando com 40,53%), seguida da Linha Medicamentos (com 33,09%) e por último a Linha Hospitalar, com 26,38% da contribuição total do período.

Entretanto, no critério “Faturamento total” a linha que teve maior volume monetário de vendas foi a de Medicamentos, com 49,84%. O segundo lugar neste quesito ficou com a linha Perfumaria (com 28,95%) e na última posição a linha Hospitalar, com apenas 21,22% do faturamento total do mês analisado.

Entre os dois critérios citados o gestor de vendas deve priorizar o de Margem de Contribuição total, pois o que realmente interessa à empresa é a capacidade de geração de caixa das linhas de produtos. Ilustrando tal raciocínio, supondo-se a situação exposta na tabela 4 e que a empresa resolvesse priorizar os produtos de maior faturamento (Linha de Medicamentos, com R\$ 631.171,21) canalizando seus esforços de

vendas para os mesmos. Se conseguir um aumento de 10% no valor de faturamento, passaria a ter vendas totais de R\$ 694.288,33. Como a margem de contribuição média desta linha é de 5,83% [R\$ 36.803,69/R\$ 631.171,21x100] e assumindo que a mesma se mantivesse, o acréscimo na margem de contribuição em termos de valor seria de R\$ 3.673,31. Tal valor seria oriundo da nova Margem de Contribuição Total da Linha (R\$ 694.288,33x5,83%= R\$ 40.477,00) menos a Margem de Contribuição Total da Linha anteriormente obtida (R\$ 36.803,69).

Porém, se as iniciativas promocionais fossem direcionadas para aumentar o faturamento do grupo de produtos com maior margem de contribuição total (Perfumaria, com R\$ 45.073,16), o resultado seria mais positivo. Ou seja, como esta linha tem margem de contribuição média de 12,29% [R\$ 45.073,16/366.604,99x100], um aumento de 10% no faturamento, passando para R\$ 403.265,48, resultaria num acréscimo da margem de contribuição total da linha de R\$ 4.488,16.



Esse valor adicionado advém da nova Margem de Contribuição Total da Linha (12,29% de R\$ 403.265,48= R\$ 49.561,32), menos a contribuição total anteriormente conseguida (R\$ 45.073,16). Assim, enquanto na linha de maior faturamento (Medicamentos) as receitas deve-

riam aumentar R\$ 63.117,12 para aumentar a margem de contribuição total desta linha em R\$ 3.673,31, na linha Perfumaria um acréscimo no faturamento total de R\$ 36.660,04 resultaria em um aumento da Margem de contribuição total de R\$ 4.488,16, conforme demonstrado na tabela 5.

**Tabela 5 – Comparativo entre linhas**

Linha	Medicamentos (% do total)	Perfumaria (% do total)	Totais
Aumento no faturamento	R\$ 63.117,12 (63,25%)	R\$ 36.660,04 (36,75%)	R\$ 99.777,16 100%
Aumento na MC Total	R\$ 3.673,31 (45,00%)	R\$ 4.488,16 (55,00%)	R\$ 8.161,47 100%

Fonte: Dados internos da empresa

É pertinente ressaltar que, para efeito de ilustrar o raciocínio defendido, assumiu-se que o percentual médio de margem de contribuição das duas linhas seria mantido (5,83% para a linha Medicamentos e 12,29% para a linha Perfumaria), mesmo com o aumento projetado de 10% no faturamento para ambas. Porém, o gestor de vendas deve atentar que na realidade tal comportamento somente existiria se a participação percentual dos produtos nas vendas totais das duas linhas permanecesse igual. Como tais linhas têm produtos com margens de contribuição unitárias bastante distintas (no caso da linha Medicamentos varia de 1,91% a 10,59% e na linha Perfumaria oscila entre 2,82% e 28,05%, conforme evidenciado na tabela 1), se houver um aumento nas vendas dos itens com maior margem de contribuição unitária percentual, a margem de contribuição média das linhas será automaticamente alterada.

A próxima seção enfoca a aplicabilidade da margem de contribuição na avaliação dos resultados auferidos pelos territórios de venda.

### **3.3. Comparativo entre Territórios de Venda**

A confrontação dos resultados periódicos dos territórios de venda também pode ser efetuada através do conceito de margem de contribuição, propiciando informações relevantes para a gestão da área comercial.

Atestando a importância de se comparar o de-

sempenho dos territórios de venda nos quais uma empresa atua, Warren et al. (2001. p. 147) mencionam que

uma demonstração de resultados que mostre a margem de contribuição por território de vendas é sempre útil aos gerentes na avaliação do desempenho passado e no direcionamento de esforços de venda futuros. A análise da lucratividade de vendas por território pode levar a administração a reduzir custos nos territórios de vendas com lucratividade baixa ou a aumentar o esforço de vendas nos territórios de maior lucratividade. Por exemplo, a Coca-Cola Company obtém mais de 75% do lucro corporativo total fora dos Estados Unidos. Essa informação motivou a gerência da Coca-Cola a continuar expandindo as operações e os esforços de venda em todo o mundo.

Referidos autores defendem (op. cit. , p. 148) também que “a margem de contribuição para cada território consiste nas vendas menos os custos variáveis associados com as vendas dos produtos em cada território”. Aprimorando a avaliação de desempenho pode ser calculado o índice de margem de contribuição (margem de contribuição dividida pelas vendas) por território, que faculta um melhor direcionamento das operações às áreas mais lucrativas.

Para facilitar a compreensão, utiliza-se como exemplo os dados expostos na tabela 6.

Tabela 6 – Comparativo de desempenho dos territórios de venda

Produtos/Territórios	Territ. SC		Territ. RS		Total do Período	
	MC Total	% Total	MC Total	% Total	MC Total	% Total
M-72146-Viagr	1.580,84	1,42%	4.742,52	4,26%	6.323,37	5,69%
M-161458-Microv	4.101,82	3,69%	9.570,90	8,61%	13.672,72	12,29%
M-20377-Dorfl	3.125,38	2,81%	2.083,59	1,87%	5.208,97	4,68%
M-6519-Aspir	486,51	0,44%	1.724,90	1,55%	2.211,41	1,99%
M-775-Dian	4.083,44	3,67%	5.303,78	4,77%	9.387,23	8,44%
P-84949-Nan	716,63	0,64%	6.449,65	5,80%	7.166,28	6,44%
P-34782-FR Bigfr	3.246,07	2,92%	170,85	0,15%	3.416,92	3,07%
P-6080-CargaM3	639,61	0,58%	1.492,42	1,34%	2.132,04	1,92%
P-89949-Cen.Br	3.846,26	3,46%	14.469,28	13,01%	18.315,54	16,47%
P-88294-C.Br.Ól.	6.740,34	6,06%	7.302,04	6,57%	14.042,38	12,63%
H-13215-Tien	6.706,13	6,03%	4.470,75	4,02%	11.176,88	10,05%
H-37934-Kefl	2.448,95	2,20%	2.086,14	1,88%	4.535,08	4,08%
H-140622-Cefl	602,03	0,54%	4.414,87	3,97%	5.016,90	4,51%
H-158803-Novam	1.400,01	1,26%	2.975,02	2,67%	4.375,03	3,93%
H-127200-Alb	2.244,80	2,02%	1.990,67	1,79%	4.235,47	3,81%
TOTAIS	41.968,83	37,74%	69.247,40	62,26%	111.216,22	100,00%

Fonte: Dados internos da empresa

Sabendo-se que o faturamento total do período tenha sido de R\$ 456.168,04 para o estado de Santa Catarina e de R\$ 820.337,61 para o Rio Grande de Sul, o índice de margem de contribuição para cada território de venda pode ser facilmente determinado. No caso do segmento catarinense, a margem de contribuição percentual foi de 9,20% (R\$ 41.968,83/R\$ 456.168,04x100). Para o território gaúcho, o índice foi de 7,59%, obtido pela divisão da margem de contribuição total do território (R\$ 62.247,40) pelo faturamento total do período (R\$ 820.337,61) no mercado gaúcho.

A diferença de desempenho dos lucros pode ser explicada pela diferença no *mix* de vendas entre os dois mercados. O *mix* de vendas, algumas vezes chamado de *mix* de produtos, é definido como a distribuição relativa das vendas entre os vários produtos vendidos. Partindo-se das informações disponíveis, conclui-se que o território catarinense tem maior proporção relativa de vendas dos produtos com maior margem de contribuição do que o verificado no território gaúcho.

Uma outra possibilidade de análise de desempenho de territórios de venda consiste, segundo Müller e Kriger (2002, p. 31), em obter informações sobre o potencial de crescimento da venda, permitindo um enfoque estratégico sobre a distribuição do mercado. Para tanto, sugerem um comparativo entre a participação do Estado no PIB

(Produto Interno Bruto), tendo por base o ano anterior (ou dado mais recente disponível), o que permite avaliar o potencial de crescimento em cada estado da federação. Citam que “o potencial de crescimento precisa ser analisado com a relação faturamento e PIB, e a margem de contribuição, identificando os estados com potencial de crescimento e permitindo direcionar o esforço de crescimento da empresa”. Apresentam, como ilustração a tal raciocínio, a situação em que determinado estado da federação (território de venda) tenha uma relação “faturamento/PIB” de 0,19 e índice de margem de contribuição total (11,12%) maior que a média de outros estados (9,08%). Müller e Kriger (op.cit., p.31) concluem que com essa *performance* o estado teria um maior potencial de crescimento das vendas, além de ser um mercado que proporciona percentuais de rentabilidade superiores aos demais territórios abrangidos pela empresa.

No próximo tópico comenta-se acerca da análise do desempenho dos canais de distribuição.

### 3.4. Resultado por Canal de Distribuição

Dias apud Angelo e Silveira (1997, p. 35) comenta que num momento de aumento de concorrência mercadológica, “as estratégias de distribuição apresentam-se cada vez mais como diferencial competitivo para as empresas”. No que se

refere a canais de distribuição, estes têm aspecto-chave na estratégia de *marketing* de uma organização comercial, visto que representam a maneira escolhida para fazer chegar o produto aos diversos segmentos de mercado.

Uma das formas de avaliar o desempenho em termos de resultados alcançados consiste em averiguar quais canais de distribuição são os mais lucrativos, por intermédio da margem de contribuição total alcançada pelos mesmos. Com base nos dados constantes da tabela 7, dessume-se que a forma de distribuição de melhor desempenho foi o canal “Farmácias”, com 51,53% da margem de contribuição total conseguida no período, seguido de “Supermercados” (22,09%), “Hospitais públicos” (15,83%) e por último “Hospitais privados” (10,55%).

**Tabela 7 – Desempenho dos Canais de Distribuição**

Canal de distribuição	Margem Contr. Total R\$	% do total
Farmácias	57.313,79	51,53%
Supermercados	24.563,06	22,09%
Hospitais públicos	17.603,62	15,83%
Hospitais privados	11.735,75	10,55%
Total	111.216,22	100,00%

Fonte: Dados internos da empresa

A mesma análise pode ser subdividida por territórios, visando demonstrar o desempenho dos diversos canais de distribuição nas áreas geográficas abrangidas pela empresa.

Além disso, há uma outra questão que merece ser discutida: o uso de margens diferenciadas para cada canal de distribuição. Ou seja, o mesmo produto pode ser vendido por preços distintos, dependendo do canal pelo qual o mesmo é comercializado. Neste sentido, Naiditch (2003, p. 70) cita o caso de indústria cerâmica que anteriormente aplicava uma mesma margem de lucro para todos os produtos. Recentemente tal empresa estabeleceu políticas de preço para cada canal de distribuição e assim a margem de produtos de maior giro e menor valor agregado é menor que a dos produtos de maior valor agregado. Com isso, itens iguais vendidos em canais diferentes podem ter preços distintos.

A seção vindoura enfoca o uso da margem de contribuição na avaliação da rentabilidade de clientes.

### 3.5. Lucratividade de Clientes

A administração de vendas de uma empresa distribuidora de mercadorias, em muitas ocasiões, tem necessidade de conhecer quais de seus clientes são rentáveis e também os que proporcionam resultados deficitários.

Neste sentido, Fleury et al. (2000, p. 69) comentam que a análise de rentabilidade dos clientes abre possibilidades de cunho estratégico, no sentido de que permite:

- melhorar o atendimento aos clientes altamente rentáveis: procedimentos como promoções, brindes, verbas publicitárias, dentre outros, poderiam ser direcionados a estes clientes, propiciando aumento de faturamento, bem como a fidelização destes;
- conhecer o custo dos serviços disponibilizados ao cliente e tentar cobrar pelo mesmo;
- ofertar descontos promocionais nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos menores;
- tentar atrair clientes que proporcionam grandes lucros aos concorrentes.

Os mencionados benefícios podem ser usufruídos a partir do conhecimento da margem de contribuição do *mix* de mercadorias adquiridos pela clientela, individualmente. Em relação a isso, Müller e Kriger (2002, p. 31) citam que uma das formas de análise que pode ser efetuada consiste no cruzamento da informação de cliente e produto, o que permite avaliar a conveniência ou não de manter clientes cuja margem de contribuição seja negativa. Ou seja, os clientes que concentram suas compras em produtos ruins em termos de geração de margem de contribuição, “são sérios candidatos a sair da carteira. Obviamente o caminho não é exclusão e sim de tentativa de mudança na forma de relacionamento com este perfil de cliente. Em último caso, não se atende”.

Tais autores comentam também que, estando o representante comercial ciente da informação do valor da margem de contribuição do cliente à medida que esteja confeccionando o pedido (o que pode ser conseguido com relatório específico ou disponibilizado *on-line* em *notebooks*, por exemplo), o vendedor pode tentar reverter o perfil da negociação, por meio de diminuição do prazo de pagamento

concedido (reduzindo os custos financeiros inerentes); pelo oferecimento de produtos com maior margem de contribuição, mas de menor giro de estoque; pelo aumento do volume da compra diminuindo o efeito de custos fixos; pela cobrança de despesa de frete, dentre outros procedimentos a serem tentados, conforme as circunstâncias de cada negociação em andamento ou cliente sendo atendido.

Cooper e Slagmulder (2003, p. 36) comentam que após identificados os clientes rentáveis, aos gestores da área de vendas cabem três tipos de iniciativas:

- tentar identificar os grupos de clientes de alta rentabilidade e começar a aumentar sua satisfação por meio de mais serviços;
- reduzir os preços de venda para os clientes que geram lucros altos e que possam, eventualmente, perder para um concorrente;
- identificar novas formas de atender os clientes para garantir que, embora os custos sejam baixos, a satisfação seja alta.

Os referidos autores comentam ainda que, no caso de clientes não-rentáveis, também existem três tipos de medida que os executivos podem tomar: (i) podem empenhar-se em fornecer os serviços que os clientes precisam de maneira mais eficaz; (ii) podem aumentar os preços para cobrir o custo dos recursos consumidos; (iii) podem reduzir os esforços de venda. No limite, isso significa recusar a atender clientes não-rentáveis. O objetivo global é aumentar positivamente a proporção entre clientes rentáveis e não-rentáveis. Concluem argumentando que, ao conhecer a rentabilidade da clientela,

os vendedores têm condições de reforçar o posicionamento estratégico da companhia, atraindo e retendo clientes de alta rentabilidade, mesmo correndo o risco de perder os de baixa rentabilidade. Mas é preciso cuidado e não confiar excessivamente nas informações sobre rentabilidade, porque nem sempre elas captam o “quadro geral”. É comum, por exemplo, que um novo cliente não seja rentável nos primeiros meses. A rentabilidade só estará estabelecida depois que o relacionamento se consolidar e o volume de transações estiver totalmente definido. Não seria adequado descartar todos os novos clientes simplesmente porque não são inicialmente rentáveis.

A próxima seção aborda a questão relacionada com os gastos necessários para atendimento dos clientes, geralmente não abrangidos pela margem de contribuição.

### 3.5.1. O Problema dos Gastos de Atendimento aos Clientes

O uso da margem de contribuição na análise de rentabilidade dos clientes pode ser aprimorado com a alocação dos custos e despesas ligados ao atendimento da clientela.

Isso porque, utilizando exclusivamente a margem de contribuição, os dispêndios de recursos com atendimento aos clientes são considerados como despesas do exercício e, portanto, lançados na demonstração de resultados. Por outro lado, se os mesmos fossem alocados à clientela através de percentual único para todos, acabaria por beneficiar alguns clientes (pela alocação de valores menores que aqueles que efetivamente lhes deveriam ser atribuídos), em detrimento de outros que receberiam uma parcela maior do que aquela que lhes caberia. Dessa forma, um cliente que demande muitos recursos pode parecer tão atraente quanto outro que praticamente não utiliza a estrutura operacional ou de apoio da empresa vendedora. Destarte, tais procedimentos acabariam distorcendo o valor a ser considerado para atendimento aos clientes, evidenciando de forma errônea que essa atividade nada custa para a empresa (na hipótese de tratá-los como despesa do exercício) ou que todos os clientes custam o mesmo percentual do valor da venda realizada.

Convém salientar que quando esses gastos são insignificantes, os dois tratamentos têm poucas implicações. Entretanto, quando assumem valores relevantes no contexto das operações, ou quando as margens de lucro são diminutas, seu tratamento inadequado pode induzir a um enfraquecimento estratégico, de vez que não se determinou com precisão a rentabilidade gerada pelos clientes. Com isso, os vendedores não conseguem gerenciar sua carteira de clientes de forma esmerada, no sentido de otimizar o desempenho da mesma.

Cooper e Slagmulder (2003, p. 35) pugnam que sem a

alocação adequada dos custos dos clientes, os vendedores são forçados a selecionar

clientes com base quase exclusivamente na maneira como são recompensados. Em geral, isso significa volume vendido (se eles são avaliados com base na receita gerada) ou a relação entre o preço de venda do produto e os custos do produto (se eles são avaliados com base na rentabilidade do produto).

Os referidos autores argumentam também que para se ter uma visão mais adequada da rentabilidade gerada pelos clientes, os custos e despesas de atendimento devem ser atribuídos à clientela utilizando os princípios do Custeio Baseado em Atividades (*Activity-based costing* – ABC).

A seção seguinte discorre acerca a avaliação da lucratividade dos profissionais que atuam como vendedores.

### 3.6. Lucratividade de Vendedores

Warren et al. (2001, p. 149) asseveram que concomitantemente à análise de lucratividade dos territórios de venda e das linhas de produtos, cabe aos executivos da área de vendas avaliar o desempenho dos vendedores, almejando determinar a lucratividade dos mesmos. Argüem que o “relatório para uso gerencial na avaliação do desempenho de vendas de cada vendedor poderia incluir vendas totais, custo variável dos produtos vendidos, despesas variáveis de vendas, margem de contribuição e índice de margem de contribuição”.

Para justificar a adoção desse procedimento, pode-se utilizar a análise fundamentada na tabela 8, elaborada para um território de vendas.

**Tabela 8 – Margem de contribuição por vendedor – Território de Vendas: Santa Catarina**

Fatores	Total Território	Vendedor A	Vendedor B	Vendedor C
Vendas totais R\$	456.168,04	150.512,20	152.341,10	153.314,74
Margem de contrib. total R\$	41.968,83	18.522,31	12.554,42	10.892,10
Margem de contrib. percentual	9,20%	12,31%	8,24%	7,10%

Fonte: Dados internos da empresa

No caso da tabela 8, os valores de vendas e das margens de contribuição total dos três vendedores coincidem com total de vendas e margem de contribuição do território em exame. Esse relatório propicia ao supervisor da área geográfica uma análise mais acurada do desempenho do território. O demonstrativo indica que o vendedor “C” mesmo tendo vendido a maior parcela das vendas totais do território (R\$ 153.314,74), produziu a menor margem de contribuição percentual (7,10%). Por sua vez, o vendedor “A” conseguiu um percentual de margem de contribuição de 9,20%, apesar de ter vendido menos que os demais vendedores. Tal divergência pode ser imputada ao fato de que o vendedor “A” vendeu mais produtos que têm maior índice de margem de contribuição que os comercializados pelos vendedores “B” e “C”. O responsável pelo território poderia usar esse demonstrativo para estimular os vendedores “B” e “C” a se esforçarem para tentar a comercialização de produtos de maior margem, enquanto que em relação ao vendedor “A” caberia encorajá-lo a aumentar a venda total dos produtos.

A seguir comenta-se a respeito da comissão de vendedores e como utilizar a margem de contribuição para incentivar vendas.

#### 3.6.1. Comissionamento de Vendedores

Principalmente para empresas do setor atacadista e varejista, que trabalham com margens de contribuições pequenas e diferentes conforme os produtos ou linhas de mercadorias, aliada à característica de grande giro de estoque, assume relevância uma boa política de remuneração para os profissionais de vendas.

Essa política de remuneração de comissões sobre as vendas visa essencialmente imprimir melhor dinamismo à área comercial, tendo com isto reflexos positivos com ganhos logísticos em termos de estoques, armazenamento, finanças etc. Nesta direção, Coronado (2001, p. 262) registra que

há empresas que atuam no ramo atacadista com 500 a 5.000 itens em média. Caso a empresa pague uma taxa de comissão por volta

de 2% sobre o preço de venda, resultará em perda, pois os vendedores se acomodarão e só venderão os produtos de maior giro, ou seja, de maior aceitação no mercado, não se importando com os demais produtos que compõem o *mix*, localizados no fundo do armazém e, por conseguinte, apresentam uma margem de lucro melhor, possibilitando na média atingir a margem de contribuição desejada pela empresa. Esse critério ocasiona para a empresa os seguintes danos:

- a) mercadorias paradas no estoque sem giro;
- b) ocupação de espaço de armazenagem;
- c) custo financeiro de estoque parado;
- d) rápida falta do estoque de produtos promocionais “chaves”, sem provocar a saída dos demais, conforme composição do *mix*;
- e) gastos com promoção de vendas de certos produtos sem giro, sem motivo para tal decisão.

O referido autor considera que compete ao gestor da área de vendas agir para otimizar o desempenho dos vendedores e sugere remunerar o vendedor com base na margem de contribuição. Para tanto, propõe que ao elaborar a tabela de preços seja adicionada a informação relativa ao custo de reposição à vista do produto ao lado do preço de venda proposto. Com essa medida, evidenciar-se-á ao corpo de vendedores a margem de contribuição do produto em valor unitário e em percentual e, por conseguinte, o índice de comissão a que terá direito caso transacione o produto.

Coronado (op. cit., p. 262) entende que assim “o vendedor, de posse dessa lista de preço, saberá que produto deve vender para render-lhe maior comissão. Embora o índice seja aplicado como base, o preço do produto terá uma correlação com a margem de contribuição de cada produto ou família.” Propõe, então, que sejam aplicados “índices variáveis de acordo com os produtos e famílias sobre os preços de venda, mas sempre gerados por meio da margem de contribuição, que também pode ser manipulada pelo gestor de vendas, de acordo com os objetivos da empresa.” Essa forma de remuneração, segundo tal autor, tem a capacidade de transformar o vendedor em um homem de negócios, induzindo-o preocupar-se com os produtos de menor giro, mas com maior margem. Aduz, também, que facilitaria a tomada de decisão do gestor de vendas

por ocasião de promoções de qualquer produto, bastando-se aumentar o índice de comissão sobre a margem de contribuição.

Atestando a viabilidade do comissionamento com base na margem de contribuição Naiditch (2003, p. 71) comenta que determinado fabricante de cerâmica fixava metas de vendas com base em volumes vendidos. Entretanto, a partir de 2002, as cotas de comercialização passaram a ser baseadas em rentabilidade. Com tal procedimento, no lugar das metas por volume, as comissões dos vendedores passaram a ser calculadas sobre a margem de contribuição.

A próxima seção comenta o aspecto de projetar resultados utilizando o conceito de margem de contribuição total.

### 3.7. Projeção de Resultados

Dentre as possibilidades de uso da margem de contribuição na seara das empresas distribuidoras de mercadorias está a projeção do resultado mensal. A respeito disso, Coronado (2001, p. 213) comenta que nestas organizações, principalmente pelas grandes quantidades de itens diferentes comercializados e também em razão da elevada rapidez com que os eventos se sucedem, “o custeio variável [margem de contribuição] é de grande valia nas tomadas de decisões gerenciais, visto que determina a margem de contribuição unitária de cada produto e pode ser fixado o volume de atividades necessário para absorver os custos fixos da empresa.”

Ou seja, fundamentado na margem de contribuição dos produtos, o gestor de vendas pode simular o impacto no resultado do período considerando alterações nas variáveis (i) preço de mercado, (ii) volume comercializado e (iii) giro de estoque. Com tal procedimento poderá determinar a margem de contribuição desejada por linha ou grupo de produtos, cujo somatório seja suficiente para superar os custos e despesas fixos diretamente relacionados aos produtos, os custos e despesas identificados às áreas, como também os custos de oportunidade do negócio e os custos financeiros do estoque. Desta forma, segundo Coronado (2001, p. 213), as simulações de preço possibilitariam que o responsável pela elaboração da lista

preços testar, num sistema cruzado, diversas situações dentro da linha ou grupo de produtos, reduzindo o preço e a margem de contribuição de certos produtos, como atrativo promocional aos clientes e aumentando o preço e a margem de outras mercadorias. “Nesse sistema de simulação, o gestor reconhece o quanto o cliente está disposto a pagar pelos produtos e, ao mesmo tempo, aproveita para oferecer outros produtos por meio de *trade-marketing* com maior margem de contribuição, que compensa a redução nos demais”.

Sintetizando, busca-se determinar o ponto de equilíbrio das operações comerciais da entidade. Ou seja, identificar que volume de vendas seria o suficiente para gerar margem de contribuição total que supere os custos e despesas fixos do período e proporcione a remuneração desejada do investimento realizado. Com isso, conforme Coronado (2001, p. 263), poderiam ser tomadas atitudes mais agressivas em termos de aumentar o *market-share* (participação de mercado), pois a elevação do giro de estoque que conseguido com a redução de margens de contribuição provavelmente implicará positivamente “no aumento da participação no mercado, representando maior competitividade e garantia de fidelidade da clientela, como também redução do custo financeiro de manutenção do estoque”. Além disso, cabe aos gestores tentarem otimizar a contribuição total modificando técnicas de armazenagem, estocagem, movimentação interna e externa, comunicação entre fornecedores-atacadistas-clientes, sistema de ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor), dentre outras possibilidades.

Ainda no que tange ao uso do conceito de margem de contribuição para ajudar os gerentes no planejamento e controle de operações, é salutar que sejam estudadas as diferenças entre as margens de contribuição planejada e efetiva, objetivando apurar as causas dessas discrepâncias.

Warren et al. (2001, p. 150) assinalam que, sendo a margem de contribuição resultante da dedução dos custos variáveis das vendas,

a diferença entre as margens de contribuição, planejada e real, pode ser causada por (1) aumento ou diminuição no montante das vendas ou (2) aumento ou diminuição no montante de custos variáveis. Uma variação em qualquer um deles pode ser devida a (1) uma

variação na quantidade de unidades vendidas ou (2) uma variação no preço de venda unitário ou no custo variável unitário.

Tais autores (op. cit., p. 151) comentam também que o efeito desses dois fatores sobre as vendas ou custos variáveis pode ser determinado pelo “fator quantidade” e pelo “fator preço unitário ou fator custo unitário”. No caso do “fator quantidade”, este afeta em razão da diferença no número de unidades vendidas, supondo constantes o preço de venda e o custo variável unitários. Ou seja, o “fator quantidade” consiste na diferença entre as quantidades vendidas, efetivas e planejadas, multiplicada pelo preço de venda unitário ou pelo custo variável unitário.

Quanto ao “fator preço unitário ou fator custo unitário”, este reflete-se no efeito da diferença no preço de venda unitário ou custo unitário sobre o número de unidades vendidas. O “fator preço ou fator custo unitário” é a diferença entre o preço ou custo unitário real e o planejado, multiplicado pela quantidade vendida real.

A análise das diferenças entre a contribuição total planejada e a efetivamente conseguida contribui para que os administradores da área de vendas avaliem o desempenho pretérito e planejem operações futuras. Assim, segundo Warren et al. (2001, p. 151), poderiam, por exemplo, averiguar como impactou a redução de \$ 0,50 no preço de venda unitário sobre o número de unidades vendidas e sobre o total das vendas no ano. Essa informação poderia ser usada para decidir acerca da viabilidade da diminuição de preços futuramente.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes oscilações que ocorrem nos vários segmentos de mercado precisam ser devidamente monitoradas de forma periódica, independentemente do ramo de atuação da companhia. Especificamente no caso das distribuidoras de mercadorias isso se reflete diretamente no resultado alcançado, de vez que as campanhas promocionais que os diversos concorrentes implementam, mensalmente ou em períodos menores, implicam em alteração na participação de mercado. Para ter melhores condições de concorrer, uma avaliação contínua do desempenho das vendas dos díspares segmentos em que atua vem se tornando cada vez mais imprescindível para essas empresas.

Conforme deduz-se deste estudo, a margem de contribuição pode ser considerada uma eficiente ferramenta para analisar de forma tecnicamente consistente o resultado proporcionado pelos produtos, linhas, territórios, vendedores etc. Mesmo com as limitações que lhe são peculiares, especialmente no que tange ao tratamento dos gastos relacionados com o atendimento da clientela, conclui-se que o

conceito de margem de contribuição pode proporcionar várias informações importantes para os administradores das empresas atacadistas. Adicionalmente, o emprego da mesma metodologia para empresas de outros ramos também pode ser realizado, principalmente para entidades varejistas (como lojas, supermercados, farmácias etc), com as devidas adaptações, observando-se as limitações inerentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; S. M. YOUNG. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. *Estrutura e análise de custos*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel*. São Paulo: Atlas, 2003.
- COOPER, R.; SLAGMULDER, R. *Redução de custos com inteligência*. São Paulo: HSM Management, n.40, p.32-38, set.-out. 2003.
- CORONADO, O. *Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da Gestão Econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GUERREIRO, R. Sistema de custeio baseado em atividades: análise de um paradoxo. Brasília: *Revista Brasileira de Contabilidade*, n.138, nov./dez. 2002.
- GUERREIRO, R.; ANGELO, C. F. Modelo de decisão de preços e rentabilidade sob a base conceitual de gestão econômica (GECON). São Paulo: *Revista de Contabilidade do CRC-SP*, p.34-42, junho, 1999.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. *Cost accounting: a managerial emphasis*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- LEONE, G. S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUNKES, R. J. *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MÜLLER, C. J.; KRIGER, J. S. Gestão de custos em empresas de distribuição. Curitiba: *Revista FAE*, v.5., n.3, p.23-29, set./dez. 2002.
- NAIDITCH, S. Reforma no balcão. São Paulo: *Revista Exame*, ed. 804, p.70-72, 29/out. 2003.
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PELEIAS, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SANTOS, J. J. *Formação de preços e do lucro: custos marginais para formação de preços referenciais*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SARDINHA, J. C. *Formação de preço: a arte do negócio*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- WERNKE, R. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

### NOTA:

#### Endereço dos autores:

RODNEY WERNKE  
MARLUCE LEMBECK  
UNISUL  
Av. José Acácio Moreira, 787  
Tubarão – SC  
88704-900