

# **Avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado em pequena empresa varejista: estudo de caso em loja de material de construção**

**Rodney Wernke** (Sem vínculo) - rodney.wernke@unisul.br

**Marijane Felipe** (UNISUL) - marijanefelippepg@hotmail.com

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

**Sheila Mendes Mateus** (sem vínculo) - sheilammateus@hotmail.com

## **Resumo:**

*Discorre acerca da mensuração do desempenho em termos de rentabilidade dos segmentos de mercado e das diversas informações úteis que esse procedimento proporciona ao gestor de pequena loja de material de construção. Em termos de objetivo, a pesquisa pretendeu responder questão relativa a como demonstrar os impactos positivos dessa avaliação para o gestor desse tipo de empresa de pequeno porte. 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 conhecimento da rentabilidade dos segmentos de mercado abrangidos permitiu ao administrador do empreendimento a obtenção de diversas informações de cunho gerencial que não dispunha até aquela ocasião. Ou seja, permitiu ao gerente da empresa conhecer a rentabilidade de mercadorias, linhas de mercadorias comercializadas, setores da loja e tipos de clientes. Além disso, possibilitou comparar o desempenho entre vendas e margem de contribuição. Com isso, mostrou que o foco em “faturamento” é inadequado e que se deve priorizar o parâmetro “margem de contribuição” para avaliar quais segmentos são os mais interessantes para o empreendimento. Por último, concluiu-se que essa forma de avaliação pode e deve ser utilizada por gestores desse tipo de loja, inclusive as de pequeno porte, mesmo considerando as limitações mencionadas no texto.*

**Palavras-chave:** *Segmentos de mercado. Margem de contribuição. Empresa varejista.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **Avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado em pequena empresa varejista: estudo de caso em loja de material de construção**

**Resumo:** Discorre acerca da mensuração do desempenho em termos de rentabilidade dos segmentos de mercado e das diversas informações úteis que esse procedimento proporciona ao gestor de pequena loja de material de construção. Em termos de objetivo, a pesquisa pretendeu responder questão relativa a como demonstrar os impactos positivos dessa avaliação para o gestor desse tipo de empresa de pequeno porte. 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 conhecimento da rentabilidade dos segmentos de mercado abrangidos permitiu ao administrador do empreendimento a obtenção de diversas informações de cunho gerencial que não dispunha até aquela ocasião. Ou seja, permitiu ao gerente da empresa conhecer a rentabilidade de mercadorias, linhas de mercadorias comercializadas, setores da loja e tipos de clientes. Além disso, possibilitou comparar o desempenho entre vendas e margem de contribuição. Com isso, mostrou que o foco em “faturamento” é inadequado e que se deve priorizar o parâmetro “margem de contribuição” para avaliar quais segmentos são os mais interessantes para o empreendimento. Por último, concluiu-se que essa forma de avaliação pode e deve ser utilizada por gestores desse tipo de loja, inclusive as de pequeno porte, mesmo considerando as limitações mencionadas no texto.

**Palavras-chave:** Segmentos de mercado. Margem de contribuição. Empresa varejista.

**Área temática:** 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

### **1 Introdução**

Nas empresas varejistas que trabalham com gama diversificada de mercadorias em seu *mix* de comercialização, a importância de contar com informes gerenciais sobre o desempenho comercial se acentua à medida que a concorrência aumenta. Nesse tipo de empreendimento assume relevância a obtenção de respostas a questionamentos acerca da rentabilidade de mercadorias e linhas comercializadas, setores da loja, vendedores, tipos de clientes etc., no sentido de direcionar decisões importantes que surgem no cotidiano operacional.

Contudo, muitas empresas de pequeno ou médio porte optam por avaliar a *performance* dos segmentos de mercado com base no parâmetro “faturamento”, o que pode prejudicar o desempenho econômico-financeiro futuro. Entre as possibilidades para resolver esse problema está o emprego do conceito de margem de contribuição, cuja aplicabilidade é praticamente um consenso na literatura respectiva. Surge, neste ponto, a questão que esta pesquisa pretende responder: como demonstrar ao gestor de uma pequena loja de material de construção os impactos positivos do conhecimento da lucratividade dos segmentos de mercado em que atua?

Para ilustrar como isso pode ser realizado este artigo relata estudo de caso sobre a elaboração de relatórios gerenciais adaptados ao contexto de pequena empresa varejista que comercializa material de construção. Nessa direção, o objetivo principal da pesquisa foi demonstrar como os gestores desse tipo de entidade de pequeno porte podem elaborar demonstrativos de cunho interno que permitem conhecer quais segmentos são os mais lucrativos. Com essa finalidade, inicialmente são comentados os aspectos metodológicos desta pesquisa e é apresentada uma revisão da literatura acerca de conceitos relacionados ao assunto. Na sequência discorre-se sobre as principais características da organização em tela e do contexto encontrado por ocasião do estudo. Ainda, foram evidenciados os passos seguidos

para obter os dados e elaborar os relatórios de avaliação de desempenho dos principais segmentos de mercado. Referidos relatórios foram comentados para ressaltar as informações mais importantes que essa ferramenta proporcionou aos administradores. Em seguida, foram apresentadas as limitações associadas à pesquisa e mencionadas as conclusões pertinentes.

## **2 Aspectos metodológicos**

A metodologia é fundamental para a pesquisa científica por descrever como esta será executada, orientando o autor quanto às fontes e ferramentas a utilizar no estudo. Então, 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 Gil (1999), descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. 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 (2005, p. 32), "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, p. 80) denomina os estudos que "podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais".

A respeito da coleta de dados, Serra, Costa e Ferreira (2007) abordaram os aspectos fundamentais referentes aos projetos de pesquisa com estudos de caso quanto à coleta de dados de pessoas e de organizações. Mais específico, Yin (2005) sugeriu fontes para a coleta de dados em estudos de caso como: documentos e registros; entrevistas; observação direta e participante; evidências físicas etc. Então, para obter os dados utilizados nesse estudo foi empregada inicialmente a técnica de entrevistas informais (não estruturadas) com os proprietários da entidade, visando conhecer a situação vigente no que tange aos controles internos adotados. As perguntas feitas se relacionavam principalmente com os procedimentos rotineiros utilizados quanto aos produtos comercializados; prazos de estocagem, de recebimentos e de pagamentos; volume comercializado de mercadorias e respectivos custos de aquisição; forma de tributação e outros valores mensalmente despendidos etc. As respostas obtidas foram suficientes para conhecer o contexto da organização e a profundidade dos controles internos mantidos. Em seguida, iniciou-se a coleta dos dados necessários sobre execução do trabalho em documentos obtidos nos poucos controles internos existentes, além de estimativas realizadas pelos gestores.

## **3 Revisão da literatura**

Uma das formas mais difundidas na literatura da área de contabilidade gerencial para melhorar a lucratividade da empresa consiste analisar a rentabilidade dos segmentos de mercado com os quais atua. Um segmento de mercado, conforme Wernke (2010) é uma parte do empreendimento que pode ser atribuída a um responsável pelo lucro como, por exemplo, os produtos, os vendedores, os canais de distribuição e os tipos de clientes. O mesmo autor salienta que para cada segmento uma análise periódica do desempenho deve ser executada pelos gestores de vendas e de *marketing*, a fim de determinar a rentabilidade proporcionada pelos segmentos com os quais a empresa atua.

No mesmo sentido, Bingham Jr. e Raffield (1990) argumentam que os gerentes necessitam conhecer quais segmentos de mercado proporcionam o melhor resultado e, em

razão disso, definir quais estratégias mercadológicas devem utilizar para cada segmento abrangido.

Determinados os segmentos a serem avaliados conforme as peculiaridades da empresa, resta identificar as ferramentas gerenciais que proporcionem essa análise. Entre as opções disponíveis na literatura contábil/gerencial encontra-se a margem de contribuição, que pode proporcionar informações significativas para a tomada de decisões em relação aos diversos segmentos de um empreendimento.

Nessa direção, 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 (...).

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.

Biasio (2009, p. 159) afirma que a “determinação da margem é importante, pois é ela que estabelece o valor que cada produto contribui para pagar os custos e as despesas fixas e, ainda, gerar o lucro da empresa”.

A análise da margem de contribuição é relativamente simples, pois visa identificar o que sobrou da receita de vendas depois de deduzidos os custos e as despesas variáveis. O valor resultante irá contribuir para a cobertura dos custos fixos e para a formação do lucro. Teoricamente os produtos que gerarem as maiores margens de contribuição são os que propiciam um lucro maior (BARTZ *et al*, 2009).

A respeito do cálculo da margem de contribuição, Martins e Rocha (2010) defendem que da receita bruta sejam deduzidos os impostos, obtendo-se a receita líquida. Deste valor, devem ser deduzidos os custos/despesas variáveis para determinar a margem de contribuição de cada produto.

Souza (2011, p.83) aduz que a margem de contribuição é calculada pela diferença entre o preço de venda de um produto e seus custos e despesas variáveis. Pode ser entendida como “a contribuição dada por esse produto para cobrir o montante de custos e despesas fixos da empresa e, uma vez superado esse valor, o saldo é a contribuição para a geração de lucro.”

Mendes *et al* (2010, p.2) afirmam que é possível entender a “margem de contribuição como a quantidade gerada pelas vendas capaz de cobrir os custos e despesas fixas e ter como resultado o lucro. Em princípio, trazem maior lucro para a empresa aqueles produtos que alcançarem margem de contribuição maior do que os demais.”

Em relação aos benefícios proporcionados pela utilização desse conceito gerencial, Souza e Diehl (2009) citam que quanto maior for a margem de contribuição de um produto, mais este auxilia para cobrir os custos e formar o lucro. Por isso, pode-se dizer que esse produto é mais lucrativo e merecedor de prioridade de produção. Referida característica permite considerar que o uso a margem de contribuição é importante nos processos decisórios que almejam identificar a rentabilidade de cada produto (ou segmento de mercado).

Bacic (2008) menciona que a margem de contribuição pode subsidiar os administradores em situações como a determinação do ponto de equilíbrio (produção única ou múltipla, com e sem condicionamento técnico); determinação de pontos de equilíbrios setoriais; cálculo do ponto de fechamento; definição do *mix* mais rentável de produtos com e sem fator limitante; decisão sobre a fabricação ou compra; decisão pela supressão de um produto; aceitação ou rejeição de pedidos; produção em função do fator de limitação;

aceitação ou não de um pedido especial; escolha entre equipamentos e processos alternativos; decisão sobre o processamento de um produto (ou à venda do mesmo) no estado em que se encontra; tomada de decisões no caso de relações condicionadas e não condicionadas etc.

Quanto às limitações associáveis ao conceito de margem de contribuição, Santos (2005) afirma que embora existam benefícios informativos pelo uso da margem de contribuição, pode ser perigoso utilizá-la sem as devidas cautelas, pois os gestores podem concentrar toda a atenção sobre as contribuições marginais de cada produto e desprezar a necessidade de recuperar os custos fixos.

Wernke (2010) menciona que o cálculo dos preços de venda realizado somente com dados da Margem de Contribuição pode resultar em valores que não cubram todos os custos e despesas necessários para manter as atividades da companhia a longo prazo. Um segundo aspecto a salientar é que a margem de contribuição é útil para tomada de decisões de curto prazo, mas pode levar o gestor a menosprezar a importância dos gastos fixos, caso este decida somente com base na margem de contribuição (uma vez que esta considera apenas os custos e despesas variáveis). Como os gastos fixos tendem a aumentar em muitos segmentos empresariais (com a evolução tecnológica, acordos trabalhistas, especulação imobiliária etc.), tal procedimento pode acarretar problemas futuros para recuperar o capital aplicado pelo investidor.

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

No que tange ao emprego da margem de contribuição como instrumento para avaliar a rentabilidade de segmentos de mercados vários autores têm opinião favorável a respeito. Nesse sentido, Guerreiro (2011, p. 73) defende que

na análise de rentabilidade é preciso utilizar o instrumento correto tendo em vista os atributos que se pretende medir e avaliar. Fazendo uma correlação dos elementos de custos com os elementos temperatura e pressão, podemos dizer que a rentabilidade dos produtos equivale a um problema de temperatura. Existem produtos bem quentes, outros mais mornos e alguns até gelados. Assim, é preciso um instrumento para medir a temperatura dos produtos. Esse instrumento é o conceito de margem de contribuição através da utilização do custeio variável.

Corroborando a capacidade da margem de contribuição em subsidiar os gestores no que tange à obtenção de informações para gerenciar os diversos segmentos, Müller e Kriger (2002) registram que o estudo da margem de contribuição para cada nota fiscal, cliente, vendedor, fornecedor, linha de mercadorias e demais segmentos, permite uma série de avaliações que podem servir para fundamentar corretamente decisões gerenciais e comerciais de uma empresa. Para alguns produtos a margem de contribuição pode ser negativa devido a definições estratégicas comerciais da empresa, tais como: ofertas especiais, competição agressiva, lançamento de produtos etc.

Faria e Costa (2005) citam que ao dispor de relatórios de rentabilidade de diversos segmentos, os gestores podem determinar com mais precisão as opções estratégicas como, por exemplo, quais linhas de produtos devem, ou não, ser abandonadas; quais os preços que devem ser aumentados ou reduzidos sobre o produto de alto volume; se pode ser dada ênfase naquela região ou cliente que é mais lucrativo e eliminar linhas de produtos não lucrativas, entre outras questões. Os relatórios de rentabilidade são úteis para identificar produtos, clientes, canais de distribuição e regiões que não sejam lucrativos ou não atendam os objetivos financeiros da empresa.

Beulke e Bertó (2009) citam como exemplo dos benefícios do uso da margem de contribuição o emprego desse conceito em uma rede de supermercados. Ao mensurar o desempenho de cada unidade interna (açougue, padaria, hortifrutigranjeiros etc.) foram estabelecidas metas de contribuição por unidade interna. Tal medida, combinada com um plano de participação dos empregados (se atingidas as metas propostas), implicou substancial aumento no índice de resultado da organização. Referidos autores defendem, também, a mensuração do desempenho de segmentos de mercado como produtos, regiões de venda, canal de distribuição, tipos de clientes etc.

Collins (2006) menciona exemplos de empresas consideradas ícones de seus setores de atuação que optaram por priorizar a avaliação de desempenho em determinados segmentos de mercado. Entre as companhias citadas estão as seguintes:

- A) *Circuit City*: anteriormente avaliava o resultado por “loja individual”, mas alterou para “lucro por região de venda”, para refletir melhor as economias de escala locais. Embora o desempenho por loja continuasse a ser vital, o agrupamento regional foi uma compreensão decisiva, que a fez superar sua principal concorrente;
- B) *Kroger*: as unidades desse comércio de hortifrúti são avaliadas levando-se em consideração o “lucro por população local”. Esse parâmetro, segundo os gestores da empresa, refletiria melhor o entendimento de que a participação de mercado local definia o modelo econômico da loja;
- C) *Gillette*: o resultado passou a ser mensurado pelo “lucro por consumidor”, o que reflete o poder econômico das compras que podem se repetir (por exemplo, cartuchos de lâminas) multiplicado pelo elevado lucro por compra (como o Mach III, com lâminas não descartáveis);
- D) *Philip Morris*: em vez de avaliar o “lucro por divisão” optou priorizar o “lucro por categoria de marca global”. Com isso, desejava refletir o entendimento de que a verdadeira chave da excelência estava nas marcas que tivesse poder global, como a Coca-Cola.

Lambert (2008) exemplifica os benefícios oriundos da avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado ao citar que nem todos os clientes devem receber a mesma atenção por parte da empresa, pois alguns são mais rentáveis que outros. Cita como exemplo a Coca-Cola, que durante algum tempo orgulhava-se de tratar todos os clientes da mesma forma, mas seus gestores perceberam que isso não fazia muito sentido. Quem tem clientes do porte do Wal-Mart ou do McDonalds não pode permitir-se tratar os demais clientes da forma como trata esses dois. E se eles forem tratar Wal-Mart e McDonalds como qualquer outro cliente, esses dois clientes iriam procurar outro fornecedor. Isso não significa dizer que a empresa não deva valorizar todos e cada um de seus clientes, apenas que cada cliente tem seu valor correspondente ao ganho gerado. Lambert (*op. cit.*) comenta também que é importante segmentar formalmente sua base de clientes, mesmo em pequenas empresas. Se a empresa for muito pequena, os donos poderão ter tudo na cabeça e saber de onde vem o dinheiro. Mas poderão achar que receita é igual a lucro. Gastar muito em cima da receita pode, lá adiante, destruir o lucro. Uma boa informação financeira, como receita menos gastos evitáveis, mostrará o que o cliente está realmente fazendo para juntar custos e lucros.

Kaplan e Anderson (2007) citam que o correto é classificar os produtos e clientes por ordem de lucratividade, desde os mais lucrativos até os menos lucrativos, ou que geram prejuízo. A maioria dos fenômenos empíricos, inclusive as vendas, segue a famosa regra 20-80 de Pareto: 20% dos produtos ou clientes geram 80% das vendas. No entanto, a curva da baleia (tipo de gráfico), que reflete a lucratividade acumulada por cliente, viola essa regra. Tipicamente, os 20% mais lucrativos clientes geram de 150% a 300% do lucro total. Os 70% seguintes ficam no ponto de equilíbrio e os 10% restantes podem acarretar perdas de 50% a 200% do lucro total, deixando a companhia com os 100% do resultado final. Em geral, alguns

dos maiores clientes se incluem entre os que geram os maiores prejuízos, uma vez que as empresas não podem perder muito dinheiro com pequenos clientes, com os quais não fazem negócios suficientes para sofrer grandes prejuízos em termos absolutos. Apenas os grandes clientes, com os quais a empresa se relaciona em condições muito desfavoráveis, podem gerar grandes perdas. Assim, esses clientes de maior porte tendem a se situar entre os mais lucrativos ou entre os menos lucrativos, em toda a base de clientes. Raramente um grande cliente se encontra no meio das classificações por volume de lucro gerado. Nas empresas de serviços a lucratividade por cliente é muito mais importante que a lucratividade por produto, pois os custos de prestar serviços geralmente são determinados pelo comportamento dos clientes.

#### 4 Estudo de caso

A pesquisa foi realizada em junho de 2011 na “Loja ABC” (nome fictício por solicitação dos administradores), situada em município do sul de Santa Catarina. Com mais de duas décadas atuando no ramo do comércio de material de construção, seu *mix* de comercialização abrangia mais de 3.000 itens, dispersos em diversas linhas. Pelo crescimento verificado no mercado de construção civil, o movimento da loja cresceu muito nos últimos anos, junto com o acirramento da concorrência e até a dificuldade de manter o fornecimento de determinados itens, devido à escassez momentânea de alguns produtos (como o cimento, por exemplo). Em virtude desses aspectos, surgiu a necessidade de efetuar uma avaliação mais acurada acerca da rentabilidade dos segmentos de mercado com os quais a empresa atuava, tendo em vista que essa era uma informação que o gestor não dispunha pela limitação do *software* utilizado (voltado para aspectos fiscais e operacionais). Por esse motivo, os gestores concordaram em permitir a realização da pesquisa ora relatada.

Então, inicialmente foi efetuado um exame dos controles internos adotados pela entidade. Como a empresa já contava com razoável grau de informatização, a maioria dos dados relacionados aos volumes vendidos e aos valores monetários estava disponível. Os demais dados foram obtidos por meio de entrevistas com o gerente da empresa e com o profissional (terceirizado) que responde pela escrita contábil. Assim, em diálogo com o administrador da organização foram definidos os segmentos de mercado que deveriam ser priorizados em função da necessidade de informes gerenciais da empresa, combinada com as restrições oriundas da estrutura existente de controles internos. Em razão desses aspectos, foi decidido que os segmentos a averiguar de forma minuciosa seriam “mercadorias”, “linhas de mercadorias”, “setores da loja” e “tipos de clientes”, além do resultado final obtido pela empresa no período, como demonstrado a seguir.

##### 4.1 Levantamento de dados

A primeira etapa do estudo consistiu levantar os dados necessários para analisar a rentabilidade de cada mercadoria comercializada. Como a empresa dispunha de *software* de gerenciamento que continha a base de dados requerida, foram importados os itens reproduzidos na tabela 1.

Tabela 1 - Base de dados

Mercadorias/Fatores	Linhas	Vendas do mês - R\$	Tributos da Venda - R\$	Custo de Compra - R\$	Quantidade Vendida/Mês
Fechadura externa	Ferragens	2.513,20	-190,00	-1.248,00	60
Prego 17x27	Ferragens	3.018,54	-228,00	-2.100,00	500
Vergalhão 4.2 mm	Ferragens	713,70	-37,11	-549,00	150
Brocas aço rápido	Ferragens	221,45	-16,83	-164,88	72
Lima motosserra	Ferragens	240,20	-18,25	-199,23	87
Cimento 50 Kg	Mat. pesado	14.326,93	-1.088,85	-13.414,24	812
Cal Hidra. 20 Kg	Mat. pesado	1.377,67	-104,70	-1.111,50	225

Brita	Mat. pesado	2.415,60	-183,58	-2.013,00	61
Telha de fibrocimento	Mat. pesado	52.528,32	-3.992,15	-43.773,60	7.320
Tijolos 11,5 x 14 x24 cm	Mat. pesado	35.200,00	-2.675,20	-30.000,00	75.000
Alicate universal	Ferramentas	237,44	-11,83	-174,96	27
Trena 3 metros	Ferramentas	152,67	-11,60	-117,44	32
Pá de juntar c/cabo	Ferramentas	195,52	-14,86	-150,40	16
Chave de fenda	Ferramentas	143,82	-10,93	-110,63	37
Martelo	Ferramentas	315,04	-23,94	-242,34	21
Piso 45x45	Pisos	4.436,21	-337,15	-3.696,84	489
Piso 41x41	Pisos	5.082,26	-386,25	-4.235,22	713
Argamassa	Pisos	1.000,56	-76,04	-833,80	220
Rejunte 1kg	Pisos	478,00	-36,32	-478,00	478
Piso 40x40	Pisos	4.222,94	-219,59	-3.519,12	516
Caixa D'água Fibra 250 L	Hidr./Esgoto	1.104,26	-57,42	-1.026,52	11
Torneira Plástica	Hidr./Esgoto	69,61	-5,29	-51,92	44
Tubo água 50mm	Hidr./Esgoto	1.456,17	-110,67	-1.164,94	53
Tubo esgoto 100mm	Hidr./Esgoto	910,66	-69,21	-728,53	37
Joelho 100mm	Hidr./Esgoto	120,22	-9,14	-89,05	65
Ducha Thermosystem	Mat. elétrico	1.967,65	-102,32	-1.669,41	27
Torneira Elétrica	Mat. elétrico	1.550,98	-117,87	-1.292,48	14
Fio sólido 10 mm	Mat. elétrico	728,64	-55,37	-607,20	240
Lâmpada Fluoresc.	Mat. elétrico	260,10	-19,77	-216,75	75
Lâmpada Econômica	Mat. elétrico	269,28	-20,46	-224,40	51
Tinta spray	Tintas	1.014,75	-77,12	-811,80	110
Tinta Esmalte Sint.	Tintas	6.263,25	-325,69	-5.010,60	210
Tinta fosca	Tintas	26.730,00	-1.389,96	-21.384,00	288
Tinta de piso	Tintas	4.421,50	-336,03	-3.537,20	148
Solvente	Tintas	391,76	-20,37	-313,41	93
<b>Totais</b>		<b>176.078,90</b>	<b>-12.379,87</b>	<b>-146.260,41</b>	<b>88.302</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

É interessante ressaltar que, por não ser um trabalho de “consultoria”, nesta pesquisa de cunho acadêmico optou-se por abranger apenas as cinco principais mercadorias das sete linhas de itens mais representativas da atividade operacional dessa entidade. Por isso, as conclusões do estudo estão vinculadas a esta parcela do *mix* de mais de 3.000 produtos comercializados. Contudo, segundo o administrador da empresa, referidas mercadorias respondem por mais de 80% do faturamento mensal.

#### 4.2 Cálculo da margem de contribuição total e unitária

Como ressaltado na revisão da literatura, a avaliação da rentabilidade de segmentos costuma ser efetuada por meio do conceito de margem de contribuição. Nesse sentido, para calcular a margem de contribuição das mercadorias foram utilizados os dados citados na tabela 1. Então, do valor (em R\$) da venda mensal de cada produto foi deduzido o valor (em R\$) do custo de compra respectivo e subtraído também valor (em R\$) da tributação incidente sobre a venda para apurar a margem de contribuição total de cada mercadoria.

Por exemplo: no caso da mercadoria “Fechadura externa”, as vendas totalizaram R\$ 2.513,20. Desse montante foram descontados os valores de R\$ 190,00 (tributos) e R\$ 1.248,00 (custo de compra total do volume vendido dessa mercadoria), chegando-se à margem de contribuição total de R\$ 1.075,20, conforme consta da linha de dados inicial da segunda coluna da tabela 2.

Tabela 2 - Margem de contribuição total e unitária das mercadorias

Mercadorias/Fatores	Margem de Contrib. Total - R\$	Quantidade Vendida/Mês	Margem de Contrib. Unit. - R\$	Margem de Contrib. Unit. - %
Fechadura externa	1.075,20	60	17,92	42,78%
Prego 17x27	690,54	500	1,38	22,88%
Vergalhão 4.2 mm	127,59	150	0,85	17,88%
Brocas aço rápido	39,74	72	0,55	17,95%
Lima motosserra	22,72	87	0,26	9,46%
Cimento 50 Kg	-176,16	812	-0,22	-1,23%
Cal Hidra. 20 Kg	161,47	225	0,72	11,72%
Brita	219,02	61	3,59	9,07%
Telha de fibrocimento	4.762,57	7.320	0,65	9,07%
Tijolos 11,5 x 14 x24 cm	2.524,80	75.000	0,03	7,17%
Alicate universal	50,65	27	1,88	21,33%
Trena 3 metros	23,63	32	0,74	15,48%
Pá de juntar c/cabo	30,26	16	1,89	15,48%
Chave de fenda	22,26	37	0,60	15,48%
Martelo	48,76	21	2,32	15,48%
Piso 45x45	402,22	489	0,82	9,07%
Piso 41x41	460,79	713	0,65	9,07%
Argamassa	90,72	220	0,41	9,07%
Rejunte 1kg	-36,32	478	-0,08	-7,60%
Piso 40x40	484,23	516	0,94	11,47%
Caixa D'água Fibra 250 L	20,32	11	1,85	1,84%
Torneira Plástica	12,40	44	0,28	17,81%
Tubo água 50mm	180,56	53	3,41	12,40%
Tubo esgoto 100mm	112,92	37	3,05	12,40%
Joelho 100mm	22,03	65	0,34	18,32%
Ducha Thermosystem	195,92	27	7,26	9,96%
Torneira Elétrica	140,63	14	10,05	9,07%
Fio sólido 10 mm	66,07	240	0,28	9,07%
Lâmpada Fluoresc.	23,58	75	0,31	9,07%
Lâmpada Econômica	24,42	51	0,48	9,07%
Tinta spray	125,83	110	1,14	12,40%
Tinta Esmalte Sint.	926,96	210	4,41	14,80%
Tinta fosca	3.956,04	288	13,74	14,80%
Tinta de piso	548,27	148	3,70	12,40%
Solvente	57,98	93	0,62	14,80%
Totais	17.438,62	88.302	0,20	9,90%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em seguida, para calcular a margem de contribuição unitária (em R\$) bastou dividir a margem de contribuição total (em R\$) pela quantidade vendida da mercadoria no período pesquisado. No caso da mercadoria “Solvente”, a contribuição unitária foi de R\$ 0,62 (R\$ 57,98 / 93 unidades).

Outra forma utilizada para avaliar o desempenho de cada produto foi a margem de contribuição unitária percentual (%). Ou seja, o percentual da margem de contribuição (R\$) em relação ao valor vendido (R\$), que pode ser apurado pelos valores totais de cada mercadoria, ou pelos valores unitários. Por exemplo: a mercadoria solvente teve margem de contribuição unitária percentual de 14,80% (R\$ 57,98 / R\$ 391,76 \* 100), enquanto que a média do *mix* abrangido foi de 9,90% (R\$ 17.438,62 / R\$ 176.078,90 \* 100).

#### 4.3 Participação das mercadorias nas vendas e na margem de contribuição total

Na sequência da pesquisa partiu-se para a avaliação comparativa do desempenho das mercadorias pelos critérios “faturamento” e “margem de contribuição total” do período. Para tanto, foi elaborado o relatório reproduzido na tabela 3.

Tabela 3 - Comparativo da participação nas vendas mensais e na margem de contribuição total do período

Mercadorias/Fatores	Vendas do mês - R\$	Participação nas Vendas (%)	Margem de Contr. Total - R\$	Participação na MC Total (%)
Telha de fibrocimento	52.528,32	29,832%	4.762,57	27,310%
Tijolos 11,5 x 14 x24 cm	35.200,00	19,991%	2.524,80	14,478%
Tinta fosca	26.730,00	15,181%	3.956,04	22,686%
Cimento 50 Kg	14.326,93	8,137%	-176,16	-1,010%
Tinta Esmalte Sint.	6.263,25	3,557%	926,96	5,316%
Piso 41x41	5.082,26	2,886%	460,79	2,642%
Piso 45x45	4.436,21	2,519%	402,22	2,306%
Tinta de piso	4.421,50	2,511%	548,27	3,144%
Piso 40x40	4.222,94	2,398%	484,23	2,777%
Prego 17x27	3.018,54	1,714%	690,54	3,960%
Fechadura externa	2.513,20	1,427%	1.075,20	6,166%
Brita	2.415,60	1,372%	219,02	1,256%
Ducha Thermosystem	1.967,65	1,117%	195,92	1,123%
Torneira Elétrica	1.550,98	0,881%	140,63	0,806%
Tubo água 50mm	1.456,17	0,827%	180,56	1,035%
Cal Hidra. 20 Kg	1.377,67	0,782%	161,47	0,926%
Caixa D'água Fibra 250 L	1.104,26	0,627%	20,32	0,117%
Tinta spray	1.014,75	0,576%	125,83	0,722%
Argamassa	1.000,56	0,568%	90,72	0,520%
Tubo esgoto 100mm	910,66	0,517%	112,92	0,648%
Fio sólido 10 mm	728,64	0,414%	66,07	0,379%
Vergalhão 4.2 mm	713,70	0,405%	127,59	0,732%
Rejunte 1kg	478,00	0,271%	-36,32	-0,208%
Solvente	391,76	0,222%	57,98	0,332%
Martelo	315,04	0,179%	48,76	0,280%
Lâmpada Econômica	269,28	0,153%	24,42	0,140%
Lâmpada Fluoresc.	260,10	0,148%	23,58	0,135%
Lima motosserra	240,20	0,136%	22,72	0,130%
Alicate universal	237,44	0,135%	50,65	0,290%
Brocas aço rápido	221,45	0,126%	39,74	0,228%
Pá de juntar c/cabo	195,52	0,111%	30,26	0,174%
Trena 3 metros	152,67	0,087%	23,63	0,136%
Chave de fenda	143,82	0,082%	22,26	0,128%
Joelho 100mm	120,22	0,068%	22,03	0,126%
Torneira Plástica	69,61	0,040%	12,40	0,071%
Totais	176.078,90	100,000%	17.438,62	100,000%

Fonte: elaborada pelos autores

Ao examinar a situação apresentada na tabela 3 foi possível identificar quais eram os produtos com maior capacidade de proporcionar recursos para o caixa da organização em tela, bem como aqueles que prejudicaram (ou que contribuíram infimamente para) o resultado do período.

Como os dados da tabela estão em ordem decrescente pelo valor de vendas (R\$), é possível concluir que o produto telha de fibrocimento foi o que mais se destacou tanto em faturamento (R\$), quanto em margem de contribuição total (R\$). Mesmo proporcionando uma margem de contribuição unitária de R\$ 0,65 (conforme tabela 2), seu montante de vendas no período (R\$ 52.528,32) foi suficiente para proporcionar margem de contribuição total de R\$

4.762,57. Com isso, referido produto representou 27,31% de toda a margem de contribuição obtida no mês abrangido.

Contudo, ao expandir a análise para as demais mercadorias, se constatou que o parâmetro “vendas” não é um indicador confiável para identificar os melhores integrantes do *mix* ofertado. O segundo colocado em termos de vendas (Tijolos 11,5 x 14 x 24 cm) foi o terceiro melhor produto no quesito margem de contribuição total, com participação de 14,47%. Perdeu a segunda colocação para o produto “Tinta fosca”, que atingiu 22,68% da MCT, enquanto que participava com 15,18% das vendas. Situação mais evidente da inadequação de usar as vendas como critério de desempenho foi a representada pela mercadoria “Cimento 50 kg”, cuja participação percentual de 8,13% do faturamento permitia que ocupasse a quarta posição. Porém, o valor obtido como margem de contribuição total (R\$ - 176,16) fez esse produto ter o pior desempenho entre os 35 itens abrangidos. Era o quarto colocado em vendas e passou a ser o último no critério que deveria ser priorizado. Outras alterações de posicionamento relevantes também puderam ser identificadas nas demais mercadorias pesquisadas. Mas, por restrição de espaço, neste texto se optou por não comentar a respeito.

#### 4.4 Desempenho das linhas de mercadorias

A maioria das empresas varejistas costuma segregar os produtos em linhas de mercadorias para facilitar adoção de políticas de incremento de vendas ou de logística. No caso da empresa pesquisada os gestores costumavam priorizar as linhas “Ferragens”; “Mat. Pesado”; “Ferramentas”; “Pisos”; “Hidr. Esgoto” e “Tintas”. Nesse sentido, tendo em vista a importância de avaliá-los no que tange ao aspecto da rentabilidade, foi elaborado um relatório específico e detectado o cenário que está representado na tabela 4.

Tabela 4 - Desempenho por linha de mercadorias (valores monetários arredondados)

Linhas de mercadorias	Ferra- Gens	Mat. Pesado	Ferra- mentas	Pisos	Hidr. Esgoto	Mat. Elétrico	Tintas	Totais
Vendas - R\$	6.707	105.849	1.044	15.220	3.661	4.777	38.821	176.079
MC Total - R\$	1.956	7.492	176	1.402	348	451	5.615	17.439
MC Média (%)	29,16%	7,08%	16,81%	9,21%	9,51%	9,43%	14,46%	9,90%
Partic. nas Vendas (%)	3,81%	60,11%	0,59%	8,64%	2,08%	2,71%	22,05%	100,00%
Partic. na MC Total (%)	11,22%	42,96%	1,01%	8,04%	2,00%	2,58%	32,20%	100,00%
Dif. Vendas X MC total (%)	-7,41%	17,15%	-0,41%	0,61%	0,08%	0,13%	-10,15%	-----

Fonte: elaborada pelos autores.

A primeira informação gerencial relevante da tabela 4 diz respeito à margem de contribuição percentual média de cada linha. Enquanto que a média da empresa foi de 9,90%, as linhas Ferragens, Ferramentas e Tintas conseguiram superar esse patamar com 29,16%, 16,81% e 14,46% respectivamente. Por outro lado, as demais linhas tiveram desempenho inferior à média: Mat. Pesado (7,08%); Pisos (9,21%); Hidr./Esgoto (9,51%) e Mat. Elétrico (9,43%). Essa forma de avaliação pode indicar aos gestores quais segmentos merecem ser priorizados para aumentar a lucratividade da organização, em termos de esforços promocionais ou publicitários.

Ainda, pelo exame da tabela 4 também foi possível averiguar que no período avaliado os números da participação percentual das linhas nos critérios “Vendas” e “Margem de Contribuição Total” foram bastante divergentes. Nessa direção, a linha “Mat. Pesado” foi a que teve o melhor desempenho entre aquelas analisadas, pois trouxe cerca de R\$ 105.849 no período avaliado (o que representou 60,11% do total vendido). Contudo, essa linha proporcionou 42,96% da MCT do mês avaliado, implicando queda de 17,15 pontos percentuais (p. p.) na comparação entre os dois critérios em relação aos respectivos totais. Por sua vez, a linha “Tintas” representou 22,05% das vendas mensais, mas participou com

32,20% da margem de contribuição total. Com isso, ao contrário da linha “Mat. Pesado”, houve aumento da participação das mercadorias do grupo “Tintas” em termos de “MCT” no confronto com o parâmetro “Vendas”, com variação de +10,15 p. p. no período entre os totais dos dois critérios. Comportamento semelhante ocorreu também com a linha “Ferragens”, cujas vendas mensais equivaleram a 3,81% do faturamento total, mas representaram 11,22% do valor conseguido de margem de contribuição total no mês.

Uma informação adicional que a análise de tal relatório permitiu foi apurar a participação percentual acumulada das linhas. Por essa forma de avaliação o gestor da empresa pesquisada pôde concluir que apenas três linhas (“Mat. Pesado”, “Tintas” e “Ferragens”) representavam 86,38% da MCT obtida (42,96% + 32,20% + 11,22%, respectivamente). Esse percentual é um bom indicativo de que as mercadorias que integram esses grupos devem receber mais atenção da gerência em termos de divulgação, local de exposição, visibilidade e espaço físico destinado.

#### 4.5 Desempenho por setor da loja

O administrador da empresa considerou importante também avaliar o desempenho dos dois setores da loja: “Base/Utensílios” e “Acabamento”. Então, com esse objetivo foi elaborado o relatório sintetizado na tabela 5.

Tabela 5 - Desempenho por setor da loja

Itens/Setores	Base/Utensílios	Acabamento	Totais
Vendas - R\$	113.600	62.479	176.079
MC Total - R\$	9.623	7.816	17.439
MC Média (%)	8,47%	12,51%	9,90%
Partic. nas Vendas (%)	64,52%	35,48%	100,00%
Partic. na MC Total (%)	55,18%	44,82%	100,00%
Dif. Vendas X MC total (%)	9,33%	-9,33%	0,00%

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse relatório permitiu conhecer algumas informações relevantes. Inicialmente foi evidenciada a margem de contribuição percentual média de cada setor. Nesse quesito, o setor “Acabamento” mostrou que a cada R\$ 100 vendidos consegue assegurar, em média, R\$ 12,51 de margem de contribuição. Por sua vez, o setor “Base/Utensílios” conseguiu média de apenas 8,47%, enquanto que a média da loja foi de 9,90%. Esse cenário pode ter sido causado pelo fato de que as vendas desses setores talvez estivessem concentradas em produtos que tinham margem de contribuição percentual mais baixa; ou que tenha sido ocasionado em virtude de condições de negociação inapropriadas em termos de rentabilidade (como descontos concedidos e bonificações, por exemplo). Convém salientar que neste parâmetro de avaliação, quanto maior for o percentual médio obtido pelo setor, melhor. Isso ocorre porque os clientes estariam comprando proporcionalmente mais os produtos de maior rentabilidade por unidade vendida, em detrimento dos produtos com menor margem de contribuição unitária.

Além disso, pela análise da tabela 5 no que diz respeito à margem de contribuição total obtida no período pelos setores, foi possível identificar que o setor “Base/Utensílios” foi aquele que mais se destacou. Conseguiu margem de contribuição total de R\$ 9.623, o que representou 55,18% do valor total do mês, contra R\$ 7.816 do setor “Acabamento” (44,82% do montante auferido no período em tela). Esse desempenho é bastante divergente, em termos de participação percentual, quando se considera o faturamento conseguido em cada segmento (64,52% e 35,48% das vendas respectivamente para os setores “Base/Utensílios” e “Acabamento”).

#### 4.6 Desempenho por tipo de cliente

O levantamento de dados realizado pela importação do software de gerenciamento da empresa pesquisada possibilitou também avaliar a rentabilidade dos três principais tipos de clientes, conforme destacado na tabela 6.

Tabela 6 - Desempenho por tipo de cliente

Tipos de clientes	Pessoa Física	Pessoa Jurídica	Construtoras	Totais
Vendas - R\$	81.737	19.285	75.057	176.079
MC Total - R\$	7.751	1.776	7.912	17.439
MC Média (%)	9,48%	9,21%	10,54%	9,90%
Partic. nas Vendas (%)	46,42%	10,95%	42,63%	100,00%
Partic. na MC Total (%)	44,45%	10,18%	45,37%	100,00%
Dif. Vendas X MC Total (%)	1,97%	0,77%	-2,74%	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Entre as categorias abrangidas na tabela 6, as “Construtoras” foram os clientes que proporcionaram a maior margem de contribuição percentual média, com 10,54%. O segundo colocado nesse critério de avaliação foi o grupo “Pessoa física”, com 9,48% de margem de contribuição percentual média; enquanto que o grupo “Pessoa Jurídica” apresentou 9,21% no mesmo indicador.

Contudo ao avaliar o desempenho em termos de margem de contribuição total (em R\$), o grupo das “Construtoras” foi o que trouxe o melhor resultado, com R\$ 7.912 (45,37% do total); seguido dos clientes “Pessoa Física” (com R\$ 7.751 ou 44,45% do total). Ficou na última colocação o grupo dos fregueses classificáveis como “Pessoa Jurídica”, fornecendo apenas R\$ 1.776, equivalente a somente 10,18% da margem de contribuição total conseguida no mês avaliado.

Nessa forma de segmentação de mercado ficou mais uma vez evidente que o critério de “faturamento” não deve ser priorizado. Isso é notório quando se constata que o volume de vendas para o grupo de clientes “Pessoa Física” (R\$ 81.737) representou 46,42% do total faturado no período (R\$ 176.079). Com isso, superou a participação percentual no faturamento do grupo “Construtoras”, que atingiu 42,63% do total (R\$ 75.057). Então, se avaliado pelo critério “vendas”, o melhor grupo de clientes seria o de “Pessoa Física”. Porém, se modificada prioridade para o indicador “margem de contribuição total”, a categoria mais interessante passa a ser a das “Construtoras”. Como se deve priorizar o segmento com maior capacidade de gerar recursos, este é o melhor pois trouxe R\$ 7.912 no período com os produtos abrangidos pela pesquisa.

#### 4.7 Resultado da loja no período

Por último, o estudo realizado também averiguou o resultado final alcançado. Para isso, com base nos dados coligidos foi efetuado o levantamento do demonstrativo do resultado no período, conforme reproduzido na tabela 7.

Tabela 7 - Resultado do período

Fatores/Linhas	Valor - R\$	% das Vendas
(+) Vendas - R\$	176.078,90	100,00%
(-) Tributos da venda - R\$	-12.379,87	-7,03%
(-) Custo da Mercadoria Vendida - R\$	-146.260,41	-83,07%
(=) Margem de Contribuição Total - R\$	17.438,62	9,90%
(-) Despesas fixas - R\$	-9.964,70	-5,66%
(=) Resultado do período - R\$ (lucro ou prejuízo)	7.473,92	4,24%

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao apurar o volume de vendas das mercadorias que o estudo envolveu, bem como os respectivos fatores considerados no cálculo da margem de contribuição e o valor total desta no período pesquisado, foi possível determinar o resultado do mês após a dedução do valor dos gastos fixos totais. No caso em tela convém esclarecer que os gastos fixos considerados no cálculo (R\$ 9.964,70) dizem respeito aos dispêndios relacionados com folha de pagamentos, pró-labore, energia elétrica, telefone, contador, material de expediente, manutenção de veículos etc. Ainda, que o valor total despendido mensalmente com esses tipos de custos/despesas foi informado pelo gerente da loja.

Pelo exposto na tabela 7, constatou-se que a empresa auferiu lucro de R\$ 7.473,92 no período pesquisado. Em relação às vendas do período, esse valor representou margem de lucro de 4,24% das vendas totais do mês. Quanto aos demais fatores, o montante de custos/despesas fixos (R\$ 9.964,70) representou 5,66% do faturamento; os tributos incidentes sobre vendas participaram com 7,03% das vendas e o custo de compra total das mercadorias vendidas equivaleu a 83,07% das receitas operacionais do período.

Em razão da forma como a empresa era administrada o gestor não tinha qualquer estimativa confiável acerca do lucro que obtinha com a comercialização das mercadorias. Ao conhecer o resultado, considerou que a lucratividade mensurada (4,24%) ficou abaixo da expectativa. Contudo, por abranger apenas parte dos produtos vendidos, considerou-a satisfatória.

#### **4.8 Informações gerenciais proporcionadas e limitações da metodologia empregada**

Em termos dos benefícios informativos proporcionados pela pesquisa, pelos relatórios elaborados os administradores passaram a contar com informações relevantes em termos de:

- a) Rentabilidade unitária de cada mercadoria (em valor monetário e em percentual) evidenciando quais são as mais interessantes em termos de geração de caixa a cada unidade vendida;
- b) Rentabilidade total (em R\$) do período propiciada em razão do volume de unidades vendidas de cada segmento de mercado (mercadorias, linhas, setores da loja e tipos de clientes), mostrando aqueles que trazem mais margem de contribuição total à empresa considerando as vendas do período;
- c) Participação percentual das subdivisões dos segmentos de mercado avaliados no valor da margem de contribuição total (em R\$) conseguida no mês, indicando a relevância dos mesmos dentro do segmento que integram;
- d) Confronto do desempenho de cada integrante dos segmentos de mercado nos parâmetros “vendas totais (em R\$)” e “margem de contribuição total (em R\$)”, mostrando que é mais adequado utilizar a margem de contribuição em vez do faturamento do período para determinar a ordem de desempenho dos segmentos em análise;
- e) Identificação da margem de contribuição “média” dos segmentos abrangidos, o que permite estudar iniciativas para otimizar o desempenho desses segmentos por meio do direcionamento de incentivos promocionais ou da disponibilidade de mais espaço físico nas gôndolas para os segmentos mais atraentes ou que possuem capacidade de crescimento futuro maior.

No que tange às limitações inerentes à pesquisa realizada, conforme salientado em seção anterior, o estudo restringiu-se a apenas 35 mercadorias de um *mix* de comercialização com mais de 3.000 itens. Quanto aos segmentos visados, em função da indisponibilidade de dados nem todos os segmentos de mercado que a empresa atuava foram avaliados em termos da rentabilidade que proporcionam (como os vendedores, por exemplo). Outro aspecto importante não abrangido diz respeito aos prazos associados aos fatores considerados no cálculo da margem de contribuição. Nesse sentido, os prazos de recebimento das vendas, pagamentos de fornecedores e tributos sobre o faturamento, bem como o período de estocagem das mercadorias, podem afetar o resultado final se considerados na avaliação de

desempenho juntamente com os conceitos de valor presente e custo de oportunidade. Além disso, aspectos importantes, alheios ao conceito de margem de contribuição, não foram considerados no presente estudo (como o impacto do custo do capital investido nas operações no resultado dos segmentos enfocados ou o retorno do investimento realizado pelos acionistas).

## 5 Conclusão

O conhecimento da rentabilidade dos segmentos de mercados nos quais uma loja de material de construção atua é importante para que os gestores consigam aprimorar os resultados da mesma. Essa otimização pode ocorrer por meio de: (i) direcionamento de mais recursos para divulgação; (ii) disponibilidade de maiores espaços físicos nas gôndolas àqueles segmentos de maior capacidade de “geração de caixa” e (iii) correção de eventuais situações indesejadas que sejam detectadas nos segmentos que ostentem desempenho pífio ou deficitário.

Conforme restou evidenciado, a margem de contribuição é uma ferramenta adequada para sanar a carência de informações gerenciais quanto à lucratividade dos díspares segmentos, quer sejam mercadorias, linhas de produtos, setores da loja, tipos de clientes e da própria empresa varejista. Aplicando-a na avaliação da rentabilidade dos segmentos de mercado, com as devidas adaptações ao contexto do empreendimento, foi possível obter valiosas informações que permitem decisões comerciais mais sensatas, bem como a correção de rumos em determinadas situações.

Em razão do exposto concluiu-se que o objetivo do estudo foi atingido e que a pergunta de pesquisa foi convenientemente respondida. Ou seja, ficou demonstrado que mesmo em loja de pequeno porte é possível obter dados para elaborar relatórios gerenciais que mensuram o desempenho dos segmentos. Com isso, foi possível conhecer os itens de maior lucratividade, a participação percentual de cada segmento na margem de contribuição total, bem com a margem média dos segmentos abrangidos pela pesquisa. Adicionalmente ficou comprovado que é mais interessante priorizar o critério “margem de contribuição” do que avaliar desempenho de segmentos com base no “faturamento”.

## Referências

- ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BACIC, M. J. Gestão de custos: uma abordagem sob o enfoque do processo competitivo e da estratégia. Curitiba: Juruá, 2010.
- BARTZ, D.; FANFA, I. P.; KAPPEL, R. da S.; ZONATTO, V. C. da S. Aplicação gerencial da margem de contribuição em uma indústria de extração e beneficiamento de minérios. In: Congresso Brasileiro de Custos, 16, 2009, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABC/UFC, 2009. CD-ROM.
- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. Precificação: sinergia do marketing e das finanças. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BIASIO, R. Sistema de apoio à decisão para definição de mix de produtos em empresas comerciais varejistas. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- BINGHAN Jr., F. RAFFIELD, B. T. Business to business marketing management. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990.

- COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer. 16<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. Gestão de custos logísticos. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUERREIRO, R. Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.
- HAMMONDS, K. H. Arrume tempo para pensar. Revista Exame. São Paulo, 07 de março de 2001, p. 107-114.
- KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. Custeio baseado em atividade e tempo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LAMBERT, Douglas. A global view of supply chain management. University of Auckland Business Review, v.10, n. 2, p.29-35. Spring, 2008.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. Métodos de custeio comparados: custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENDES, A. C. A.; SOALHEIRO, E. M.; SILVEIRA, T. S.; ZUCCOLOTTO, R.; COSTA, T. de M. T. da. Simulação de Monte Carlo como Ferramenta de Apoio à Decisão em um Laticínio na Zona da Mata Mineira. In: Congresso Brasileiro de Custos, 17, 2010, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ABC/UFMG, 2010. CD-ROM.
- PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. Custos: análise e controle. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, J. J. Análise de custos. São Paulo: Atlas, 2005.
- SOUZA, M. A. de. Mensuração e custeio: fundamentos de custos para gestão. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (org.). Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2011.
- 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.
- SERRA, F. A.; COSTA, L.; FERREIRA, M. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: exemplo de aspectos de projeto de investigação. Revista ANGRAD, v. 8, n. 2, p. 169-181, Abr-Mai-Jun/2007.
- SOUZA, M. A. de; DIEHL, C. A. Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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.
- WERNKE, R. Gestão de custos no comércio varejista. Curitiba: Juruá, 2010.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.