

RENTABILIDADE DE SEGMENTOS DE MERCADO: ESTUDO DE CASO EM DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS

Rodney Wernke
Marluce Lembeck

Resumo:

A crescente competitividade é uma característica incontestável do ambiente de negócios em que está inserida a maioria das empresas na atualidade. Em razão disso, cada vez mais torna-se importante avaliar a rentabilidade dos segmentos de mercado nos quais uma empresa atua. Ao discernir os segmentos lucrativos daqueles deficitários, medidas de incentivos são melhor direcionadas, bem como iniciativas saneadoras podem ser encetadas no sentido de otimizar o resultado da empresa. Uma ferramenta que auxilia o gestor nesta tarefa é o conceito de "margem de contribuição", conforme enfocado neste artigo através de um estudo de caso.

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

Rentabilidade de segmentos de mercado: estudo de caso em distribuidora de bebidas

Resumo

A crescente competitividade é uma característica incontestável do ambiente de negócios em que está inserida a maioria das empresas na atualidade. Em razão disso, cada vez mais torna-se importante avaliar a rentabilidade dos segmentos de mercado nos quais uma empresa atua. Ao discernir os segmentos lucrativos daqueles deficitários, medidas de incentivos são melhor direcionadas, bem como iniciativas saneadoras podem ser encetadas no sentido de otimizar o resultado da empresa. Uma ferramenta que auxilia o gestor nesta tarefa é o conceito de “margem de contribuição”, conforme enfocado neste artigo através de um estudo de caso.

Palavras-chave: Segmentos. Rentabilidade. Margem de contribuição.

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

1 Introdução

Nos ambientes mercadológicos em que a competição vem se acirrando e forçando reduções das margens de lucro, cabe aos administradores minimizarem os problemas oriundos tomando decisões tecnicamente consistentes. Com isso, torna-se imprescindível o emprego de mecanismos de controle que possibilitem avaliar o desempenho da organização e forneçam subsídios para manter as estratégias traçadas ou corrigi-las quando inadequações forem detectadas. Especialmente na área de vendas, cuja relevância para a continuidade das operações é inquestionável, cabe que seja averiguada a rentabilidade dos diversos segmentos nos quais a empresa atua.

Referido contexto é condizente com o cenário vivenciado atualmente pelas organizações que atuam como distribuidoras de bebidas. Essa modalidade de empresa se caracteriza por trabalhar com diversificado *mix* de comercialização, diferentes tipos de clientes e concorrência crescente. Com isso, assume relevância a obtenção de respostas a questionamentos acerca da rentabilidade de produtos, linhas, territórios de venda etc, no sentido de otimizar os resultados operacionais.

Em virtude dessa realidade, este artigo tem como objetivo principal relatar um estudo de caso que evidencia como a margem de contribuição pode ser utilizada pelos gestores de empresas distribuidoras de bebidas na análise da rentabilidade dos segmentos de mercado em que as mesmas operam. Para tanto, após apresentar breve revisão da literatura a respeito da importância de analisar o desempenho dos diversos segmentos mercadológicos, discorre-se acerca do conceito de margem de contribuição. Em seguida é relatado estudo de caso onde são evidenciadas algumas possibilidades do uso da margem de contribuição como subsídio à gestão da área comercial da entidade em lume.

2 Análise de desempenho de segmentos de mercado

Cada vez mais as empresas estão segmentando suas formas de atendimento com a intenção de melhorar suas relações com a clientela. Neste sentido, é necessário compreender como a receita e os custos associados a estes segmentos impactam na lucratividade do negócio. Com isso, ter-se-ia melhores condições de avaliar as prováveis conseqüências de iniciativas estratégicas a serem implementadas ou corrigir eventuais distorções que sejam identificadas.

Para tanto, conforme Warren *et al* (2001), 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. 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.

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.

No mesmo sentido, Beulke e Bertó (2001) 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, segundo esses autores, torna-se 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) 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) 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, como a margem de contribuição, enfocada em detalhes nos próximos tópicos.

2.1 Uso da margem de contribuição na análise de segmentos de mercado

Na literatura contábil o conceito de “margem de contribuição” é um dos mais indicados para avaliação do desempenho da rentabilidade de segmentos de mercado.

Neste sentido, Warren *et al* (2001) enfatizam que o custeio variável, através da margem de contribuição, pode propiciar informações significativas para a tomada de decisões em relação aos diversos segmentos de atuação da empresa.

Voltando-se especificamente para a análise de rentabilidade de produtos, Assef (2005) defende que a margem de contribuição é um indicador precioso na avaliação de um portfólio de produtos, pois indica a contribuição de cada produto para a amortização dos custos fixos e para a geração dos resultados finais da empresa. Ressalta, ainda, que esta é a principal ferramenta de análise de lucratividade.

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) 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.

Após mencionar a aplicabilidade da margem de contribuição na avaliação de desempenho de segmentos, cabe que tal conceito seja devidamente elucidado, como consta da próxima seção.

2.2 Margem de contribuição

Quanto ao conceito de margem de contribuição, Assef (2005) relata que esta é calculada pela diferença entre o preço de venda e os custos variáveis, e desse valor podemos retirar a margem de contribuição unitária e percentual de cada produto.

Martins (2003) 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) 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) enfatizam 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.

Bornia (2002) 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) 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 vendida contribui para o lucro da empresa. Com essa conotação, tal conceito pode ser empregado na avaliação de segmentos de mercado, a exemplo do estudo de caso a ser relatado posteriormente.

2.3 Limitações associadas à margem de contribuição

Apesar dos diversos benefícios informativos relacionados ao emprego da Margem de Contribuição na lide gerencial, é salutar que os administradores estejam cientes das limitações que a mesma ostenta.

Neste sentido, para Padoveze (1994) o conceito de margem de contribuição 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 sub-avaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período. Martins (2003) também comenta que o custeio variável (ou direto) contraria os Princípios Contábeis, principalmente o Regime de Competência e a Confrontação.

Sardinha (1995) 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) citam como fator complicador quanto ao uso da margem de contribuição 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) 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.

As seções seguintes relatam estudo de caso onde realizou-se análise de rentabilidade de determinados segmentos de mercado com base na margem de contribuição.

3 Estudo de caso

A partir deste tópico são expostos os aspectos mais relevantes da pesquisa realizada. Inicialmente é efetuada a contextualização do estudo, descrevendo-se as principais características da empresa na qual foi efetuado o trabalho. Em seguida, são detalhados as etapas transpostas, os resultados apurados e as informações gerenciais provenientes da análise dos relatórios de desempenho elaborados.

3.1 A empresa pesquisada

O estudo foi realizado em fevereiro de 2006 na “Distribuidora de Bebidas XYZ Ltda.” (nome fictício por solicitação dos administradores), situada em município do sul de Santa Catarina. Com mais de duas décadas atuando na distribuição de bebidas, seu *mix* atual de comercialização abrange 48 (quarenta e oito) produtos dispersos nas linhas “cervejas” e “refrigerantes”. Quanto à sua área geográfica de atuação, esta abrange todos os municípios do litoral catarinense situados entre Garopaba (município localizado a 70 km ao sul de Florianópolis) e a divisa com o estado do Rio Grande do Sul.

Pela crescente concorrência com distribuidoras de outras “bandeiras” no território de comercialização que lhe cabe, surgiu a necessidade de efetuar uma avaliação mais acurada acerca da rentabilidade dos segmentos de mercado com os quais a empresa atua.

Para tanto, foram efetuadas as ações elencadas na próxima seção.

3.2 Procedimentos realizados

Com a finalidade de concretizar o presente estudo, foram realizados os seguintes procedimentos:

- Exame dos controles internos adotados pela entidade e coleta dos dados necessários: como a empresa já contava com razoável grau de informatização, a maioria dos dados relacionados aos volumes vendidos e aos valores monetários estavam disponíveis. Os demais dados foram obtidos por intermédio de entrevistas com o administrador responsável pelo departamento de vendas, com o gerente-geral da empresa e com o profissional que dirige a área contábil;
- Cálculo da margem de contribuição unitária (em R\$ e em percentual) de cada mercadoria, bem como a apuração do montante das vendas e da margem de contribuição total dos itens comercializados no período nos diversos segmentos de mercado enfocados;
- Elaboração de relatórios de rentabilidade dos segmentos visados e análise das informações oriundas dos mesmos.

A próximas seções apresentam, de forma detalhada, os pontos mais relevantes inerentes à avaliação de rentabilidade efetuada.

4 Rentabilidade dos segmentos de mercado

Em diálogo com os administradores da organização foram definidos os segmentos de mercado que deveriam ser priorizados em função da necessidade de informes gerenciais dos mesmos, combinada com as restrições oriundas da estrutura existente de controles internos.

Fundamentando-se em tais aspectos, decidiu-se que os segmentos a averiguar de forma minuciosa seriam “produtos”, “linhas de produtos” e “territórios ou setores de venda”, bem como o resultado final obtido pela empresa no período, como demonstrado a partir da próxima seção.

4.1 Produtos

Inicialmente foi calculada a margem de contribuição dos 48 (quarenta e oito) produtos que integravam o rol de itens comercializados pela empresa na época da pesquisa.

Contudo, convém ressaltar que uma característica específica deste tipo de empresa é que os preços de venda cobrados dos varejistas seguem regras da companhia à qual a distribuidora está vinculada, devendo obedecer a limites em termos do valor a ser cobrado para cada mercadoria.

Além disso, como os produtos são vendidos em diversos canais de distribuição (bares, lanchonetes, hotéis, supermercados, boates, clubes, festas religiosas, eventos etc) e em quantidades bastante distintas, podem ser cobrados preços de venda unitários diferentes em cada negociação. Assim, para calcular a margem de contribuição unitária foram utilizados os valores totais da venda dos produtos em cada setor comercial. Estes foram divididos pelas respectivas unidades comercializadas no período para achar o preço de venda unitário médio dos produtos em cada um dos territórios de comercialização. Em seguida, do preço de venda unitário médio do setor foram deduzidos os tributos e as comissões incidentes sobre o faturamento, bem como o custo de compra das mercadorias respectivas, resultando na margem de contribuição de cada item vendido como exemplificado na tabela 1.

Tabela 1 – Cálculo da margem de contribuição

Margem de Contribuição Unitária e Total – Produto: P1-CERV. 600 ML – Setor: 101-C	
Fatores	Valores
Vendas totais do período R\$	94.038,20
(:) Quantidade vendida no período (unidades)	4.820
(=) Preço de venda (unitário) R\$	19,5100
(-) Tributos e comissões sobre vendas (unitário) R\$	(0,4058)
(-) Custo de compra (unitário) R\$	(15,6091)
(=) Margem de contribuição (unitária) R\$	3,4951

(=) Margem de contribuição (unitária) percentual	17,91%
(x) Quantidade vendida no período (unidades)	4.820
(=) Margem de contribuição (total) R\$	16.846,39

Fonte: dados internos da empresa

Efetuada o cálculo da margem de contribuição de todos os produtos nos díspares setores de venda nos moldes do exposto na tabela 1, foi realizada a soma do montante relacionado a cada produto em termos de valor de venda e margem de contribuição total. O desempenho final de cada item está expresso na tabela 2 (de forma resumida, aglutinando os 34 produtos de menor participação na margem de contribuição total do período).

Tabela 2 – Desempenho dos produtos

Vendas e Margem de Contribuição Total do Período (Em Ordem Decrescente de Margem de Contribuição Total)				
Produto	Vendas (R\$)	% Total	MC Total (R\$)	% da MC total
P1-CERV. 600 ML	1.172.458,03	46,86%	201.114,24	61,91%
P5-CERV. LATA 350 ML	727.397,37	29,07%	48.533,02	14,94%
P30-PET PEP 2L CX8	149.804,57	5,99%	22.261,70	6,85%
P8-PEP MED 284 ML	34.561,92	1,38%	8.171,69	2,52%
P7-CERV. LNECK 355 ML	63.015,31	2,52%	5.951,29	1,83%
P165-GUAR ANT P2 CX8	39.576,09	1,58%	5.817,44	1,79%
P6-CERV. LATA 473 ML	59.408,80	2,37%	4.802,02	1,48%
P17-PEP LATA	36.793,22	1,47%	3.114,95	0,96%
P168-PET SUK 2L	19.099,64	0,76%	2.782,57	0,86%
P166-GUA ANT LATA CX12	22.737,79	0,91%	2.101,17	0,65%
P227-ÁG MIN DF S/G	9.717,43	0,39%	1.753,12	0,54%
P218-PEP TW P2 CX8	11.673,83	0,47%	1.661,23	0,51%
P34-PET PEP 600ML	10.933,97	0,44%	1.562,76	0,48%
P221-SB LNECK	18.244,22	0,73%	1.500,79	0,46%
P11-TEEM MED 284 ML	6.139,05	0,25%	1.492,45	0,46%
Outros 34 produtos	120.300,63	4,81%	12.222,19	3,76%
Totais	2.501.861,87	100%	324.842,64	100%

Fonte: dados internos da empresa

Ao examinar as informações constantes da tabela 2 é possível identificar quais produtos são os mais interessantes em termos de capacidade de proporcionar margem de contribuição total (em R\$), bem como os menos relevantes neste critério de avaliação.

Em termos de produtos, o item “P1-CERV. 600 ML” (a tradicional cerveja em garrafa de 600 ml) foi o que mais se destacou, respondendo por 61,91% da margem de contribuição total do período e 46,86% das vendas do mês em estudo. Ou seja, com menos de 47% das vendas, este produto propiciou quase 62% da “geração de caixa” da empresa.

Na seqüência da escala de lucratividade, o segundo colocado foi o produto P5-CERV. LATA 350 ML” (a conhecida cerveja em latinha), que representou 14,94% da contribuição total e 29,07% do valor do faturamento mensal. O terceiro posto foi ocupado pelo produto “P30-PET PEP 2L CX8” (refrigerante de 2 litros), participando com 5,99% das vendas e 6,85% da margem de contribuição total; enquanto que a quarta posição coube ao produto “P8-PEP MED 284 ML” (refrigerante médio) com 2,52% da margem de contribuição total e 1,38% do faturamento.

Por outro lado, constata-se que somente 7 (sete) produtos possuem capacidade de participar do montante da margem de contribuição com percentual acima de 1%. Além disso, convém salientar que, dos 48 (quarenta e oito) produtos comercializados, um agrupamento de 34 (trinta e quatro) itens proporcionou apenas 3,76% da margem de contribuição total do período, com participação de 4,81% nas vendas do lapso temporal abrangido.

Assim, depreende-se que 70,83% ($[34 / 48] \times 100$) dos componentes do *mix* de comercialização têm pequena capacidade de gerar lucros à distribuidora. Em relação a essa conclusão, o gerente comercial mencionou que muitos desses produtos são mantidos “em linha” por imposição da companhia fornecedora dos principais produtos, que exige a observação de algumas condições para manter a exclusividade de determinadas marcas.

Contudo, o administrador concordou que tais produtos superam largamente, em termos margem de contribuição unitária (em R\$), os sete produtos “geradores de caixa” e deveriam merecer maiores esforços do departamento de marketing no sentido de estímulo às vendas dos mesmos. Defende-se tal procedimento de vez que cada unidade vendida de um desses produtos gera margem de contribuição unitária acentuadamente maior que a margem de contribuição individual dos sete produtos considerados “chave”. É evidente, pelas características do mercado consumidor, que esses produtos dificilmente terão participação substancial no resultado total do período, mas uma atenção maior em termos de divulgação poderia compensar economicamente as iniciativas nesta direção.

O tópico seguinte discorre sobre a concentração de lucratividade verificada em poucos produtos.

4.1.1 Desempenho dos cinco principais produtos

Ainda com base na tabela 2, constata-se que o desempenho conjunto dos cinco principais produtos, em termos de Margem de Contribuição Total, corresponde a 88,05% (R\$ 286.031,95) do montante obtido no período (R\$ 324.842,64). Os mesmos produtos, no quesito “Vendas”, representam 81,93% (R\$ 2.049.659,97) da receita mensal (R\$ 2.501.861,87).

Dessume-se, portanto, que o poder de geração de caixa está concentrado em apenas cinco artigos. Ou seja, cerca de 10,42% dos 48 (quarenta e oito) produtos representam 88,05% da Margem de Contribuição (em R\$) conseguida no mês, restando aos demais contribuir com apenas 11,95% do período, conforme consta da figura 1.

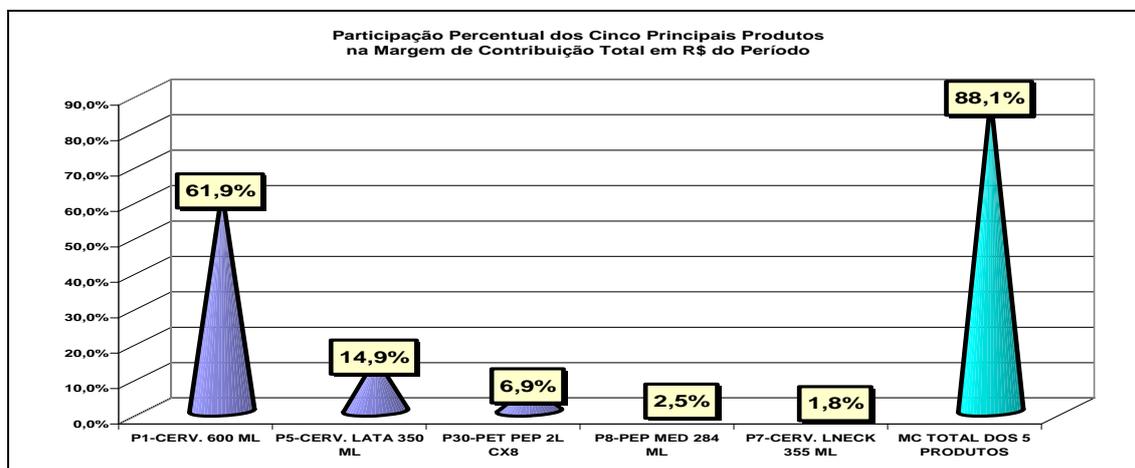


Figura 1 – Produtos com maior participação na margem de contribuição total

Esta concentração da lucratividade em poucos itens é uma das características deste tipo de negócio e já era esperada pela gerência da empresa, segundo opinião do principal administrador da distribuidora de bebidas ora em estudo.

No que tange às possíveis iniciativas de melhoria do quadro de concentração evidenciado, entende-se como cabível a implementação de esforços promocionais visando aumentar a vendagem de outros produtos, em especial os que possuem margem de contribuição unitária (em R\$) mais elevada.

A seção vindoura discorre acerca dos dois grupos de produtos distribuídos pela empresa em questão.

4.2 Linhas de produtos

A administração da distribuidora de bebidas costuma segregar os produtos em dois grupos ou linhas para facilitar adoção de políticas de incremento de vendas ou de logística. Nesta direção, sob a denominação “Cervejas” estão agrupados 8 (oito) produtos, enquanto que a linha “Refrigerantes” é composta por 40 (quarenta) diferentes itens.

Tendo em vista que são importantes segmentos de mercado, cabe que sejam também avaliados no que tange ao aspecto da rentabilidade dessas linhas. Neste sentido, após a elaboração de relatório específico, foi detectado o cenário que está representado na figura 2.

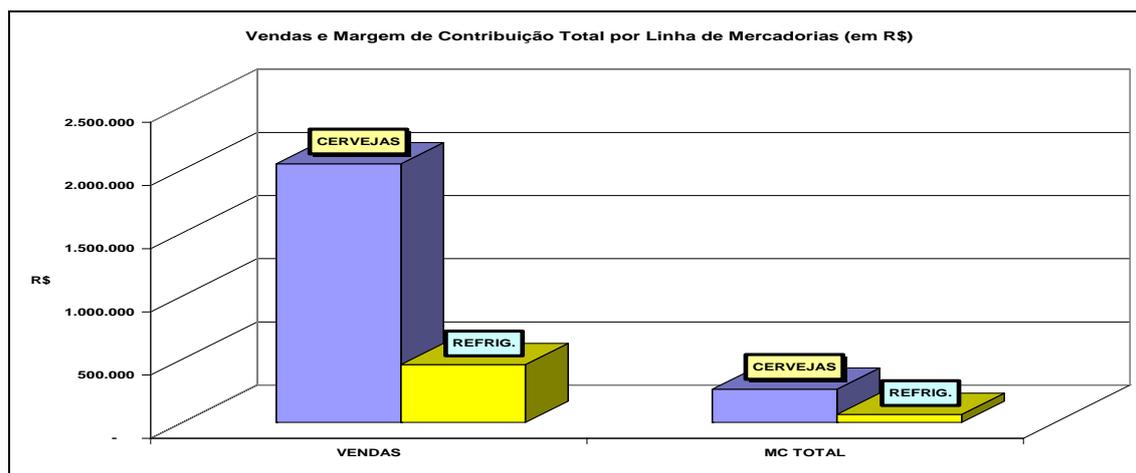


Figura 2 – Desempenho das linhas de produtos

A análise da figura 2 permite aferir que no mês avaliado os números da participação percentual das linhas nos critérios “Vendas” e “Margem de Contribuição Total” indicam a predominância dos produtos da linha “Cervejas”, em detrimento daqueles que integram a linha de “Refrigerantes”.

No que se refere ao critério “Vendas”, a linha “Cervejas” respondeu por R\$ 2.045.066,50 (81,74% do total) e a linha de “Refrigerantes” proporcionou R\$ 456.795,37 (18,26% do total) no período em tela.

Já no parâmetro priorizado nesta pesquisa verificou-se que a participação percentual das linhas na Margem de Contribuição Total (em R\$) teve valores relativos assemelhados ao desempenho das mesmas em termos das Vendas (em R\$). Ou seja, do montante de Margem de Contribuição do mês (R\$ 324.842,64), a linha “Cervejas” representou 80,77% (R\$ 262.361,89) e a linha “Refrigerantes” totalizou 19,23% (R\$ 62.480,74).

4.3 Territórios ou setores de venda

Para facultar um melhor atendimento da clientela, o gerente comercial da organização subdividiu a área territorial abrangida em setores de vendas. Para cada uma destas unidades territoriais foi designado um vendedor que ficou responsável por atender os clientes localizados na sua área de influência.

Com o objetivo de avaliar o desempenho destes segmentos de mercado foi elaborado o relatório reproduzido na tabela 3.

Tabela 3 – Desempenho dos setores de venda

Setor	Setores de Venda (valores em R\$ excluídos os centavos)					
	Vendas R\$	% Vendas	MC Total R\$	% MC Total	MC % Média	% MCT(-)% Vendas
101-C	204.213	8,16%	29.133	8,97%	14,27%	0,81%
102-C	190.530	7,62%	27.955	8,61%	14,67%	0,99%
103-E	106.288	4,25%	15.966	4,92%	15,02%	0,67%

104-AP	129.595	5,18%	21.406	6,59%	16,52%	1,41%
105-J	129.883	5,19%	18.120	5,58%	13,95%	0,39%
106-C	351.650	14,06%	25.589	7,88%	7,18%	-6,18%
107-TMK	68.727	2,75%	9.362	2,88%	13,62%	0,14%
108-CN	14.093	0,56%	2.849	0,88%	20,22%	0,31%
109-A	144.000	5,76%	22.542	6,94%	15,65%	1,18%
110-O	176.510	7,06%	27.634	8,51%	15,66%	1,45%
111-M	134.908	5,39%	17.848	5,49%	13,23%	0,10%
112-H	164.269	6,57%	24.285	7,48%	14,78%	0,91%
113-E	165.168	6,60%	26.345	8,11%	15,95%	1,51%
114-EV	312.924	12,51%	28.849	8,88%	9,22%	-3,63%
115-B	87.168	3,48%	6.932	2,13%	7,95%	-1,35%
116-MN	14.578	0,58%	2.535	0,78%	17,39%	0,20%
117-CN	4.838	0,19%	866	0,27%	17,91%	0,07%
118-C	32.692	1,31%	5.831	1,80%	17,84%	0,49%
119-PL	23.712	0,95%	5.110	1,57%	21,55%	0,63%
120-DIR	46.104	1,84%	5.677	1,75%	12,31%	-0,10%
Totais	2.501.861	100%	324.842	100%	12,98%	-----

Fonte: dados internos da empresa

Examinando a tabela 3, nas colunas relacionadas com a Margem de Contribuição conseguida no período, é possível identificar o desempenho dos responsáveis pelos referidos setores de venda. Contudo, pela restrição de espaço deste texto, são comentados com mais ênfase os seis setores de melhor desempenho no período.

Percebeu-se, então, que o setor de performance mais destacada foi o “101-C” com Margem de contribuição total de R\$ 29.133 (ou 8,97% do total do mês). Na seqüência vieram: setor “114-EV” (com R\$ 28.849, que equivale a 8,88% do montante do período), setor “102-C” (com R\$ 27.955, que representa 8,61% do total), setor “110-O” (com R\$ 27.634, participando com 8,51% do total), setor “113-E” (com R\$ 26.345 ou 8,11% da margem de contribuição total do período) e o setor “106-C” (com R\$ 25.589 ou 7,88% do total do mês).

Por outro lado, se o gestor de vendas optasse por analisar o desempenho dos responsáveis pelos setores da forma que tradicionalmente vinha fazendo, com base nas vendas de cada área geográfica, o *ranking* de setores seria alterado. Nesta modalidade de avaliação o setor de melhor desempenho no quesito anterior (o setor “101-C”) passaria para a terceira colocação (com 8,16% das vendas do período). Por sua vez, o setor “106-C”, que obteve a sexta posição na classificação anterior, assumiria o primeiro posto, ostentando 14,06% das vendas realizadas no mês. No que diz respeito ao setor “114-EV”, este manteria a segunda colocação nas duas formas de ranqueamento, enquanto que os demais setores teriam suas classificações alteradas em uma posição: o setor “102-C” iria do terceiro para o quarto lugar e o setor “110-O” deixaria o quarto posto e ocuparia a quinta colocação.

Porém, o correto é avaliar os territórios de vendas com base na Margem de Contribuição Total (em R\$) e uma outra possibilidade de análise consiste em averiguar a “Margem de Contribuição Percentual Média” de cada setor. No caso em estudo, tal informação está listada na tabela 3, na coluna intitulada “MC % Média”, abrangendo os 20 setores de venda da distribuidora em lume.

Neste parâmetro, quanto maior for o percentual médio obtido pelo vendedor em determinado território de comercialização, melhor. Isso ocorre porque os clientes estariam comprando proporcionalmente mais os produtos de maior rentabilidade por unidade vendida (popularmente chamados de “filé mignon”), em detrimento dos produtos com menor margem de contribuição unitária (conhecidos pela expressão “carne de peçoço”).

Conforme evidenciado na tabela 3, computando-se as vendas totais da empresa (R\$ 2.501.861) e a margem de contribuição resultante (R\$ 324.842), o percentual médio de margem de contribuição ficou em 12,98% $([R\$ 2.501.861 / R\$ 324.842] \times 100)$. Examinando

detidamente esse percentual, percebe-se que a média foi puxada para baixo principalmente pelos setores “114-EV”, “115-B” e “106-C” (com 9,22%, 7,95% e 7,18%, respectivamente, de margem de contribuição percentual média). Merecem especial atenção do gestor da área comercial as performances inadequadas dos setores “106-C” e “114-EV”, já que estes são os dois primeiros colocados quando se verifica o total vendido nos setores. Esse fato pode ser interpretado como que as vendas de tais setores estão concentradas em produtos que têm margem de contribuição percentual baixa ou as condições de negociação (descontos concedidos e bonificações, por exemplo) foram inapropriadas em termos de rentabilidade. Com isso, devem ser priorizadas alternativas para otimizar esse resultado, verificando possíveis iniciativas a implementar.

Uma forma de cobrar um melhor desempenho dos vendedores seria fixar uma margem de contribuição percentual mínima a ser alcançada em cada território ou setor de venda. Por exemplo: supondo que o percentual almejado seja de 15%. Com base nos dados apurados (vide penúltima coluna da tabela 3), dos 20 (vinte) setores de vendas apenas a metade dos territórios teria atingido tal meta: “119-PL” (com 21,55%), “108-CN” (com 20,22%), “117-CN” (com 17,91%), “118-C” (com 17,84%), “116-MN” (com 17,39%), “104-AP” (com 16,52%), “113-E” (com 15,95%), “110-O” (com 15,66%), “109-A” (com 15,65%) e “103-E” (com 15,02%).

Por outro lado, os 10 (dez) setores restantes teriam ficado aquém do limite mínimo estabelecido, indo do patamar de 7,18% até o índice de 14,78%, conforme ilustrado na figura 3.

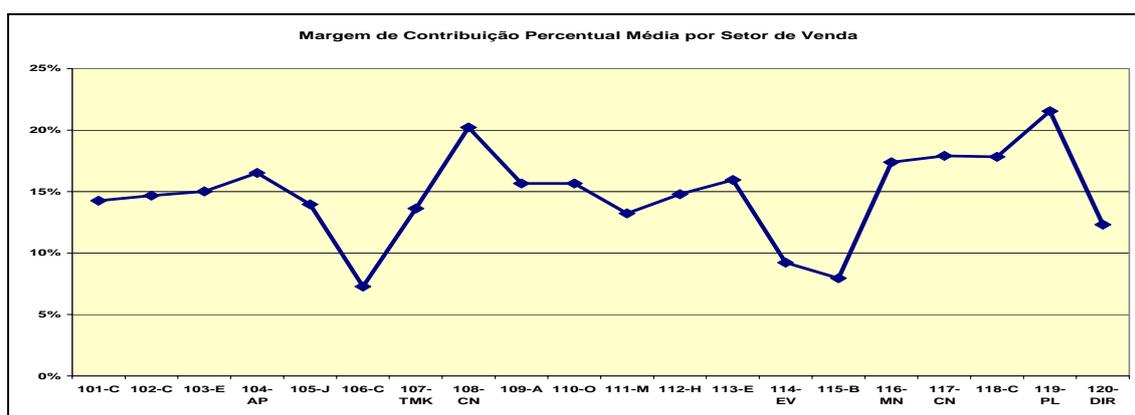


Figura 3 – Margem de contribuição percentual dos setores de venda

O tópico seguinte comenta a respeito da atribuição de determinados gastos aos setores de venda, como forma de melhorar a avaliação dos resultados de cada unidade.

4.3.1 Alocação de outros gastos aos setores de venda

Alguns tipos de gastos não são diretamente proporcionais ao volume de receitas efetuado em cada setor de venda (ou seja, são gastos fixos, que independem do valor vendido). Referidos dispêndios dizem respeito à folha de pagamentos e às despesas administrativas (como pró-labore, telefone, energia elétrica, aluguéis, internet, honorários do contador, etc), dentre outras possibilidades. No período enfocado, após levantamento dos valores pertinentes, verificou-se que esses gastos representaram R\$ 223.369,14 (valor que equivale a 8,93% do faturamento).

Conforme salientado anteriormente, em alguns tipos de empresa nem sempre a divisão dos gastos fixos e variáveis é facilmente conseguida. Além disso, a atribuição dos custos fixos aos produtos ou segmentos de mercado pode conter boa dose de subjetividade pela utilização de critérios de rateio. Porém, em razão das peculiaridades da estrutura operacional da

distribuidora de bebidas em análise, foi possível identificar determinados gastos facilmente alocáveis aos setores de venda, sem necessitar qualquer forma de rateio. Nesta categoria puderam ser enquadrados valores relacionados com:

- salários e encargos sociais da equipe de entregas do setor (motorista e ajudantes);
- manutenção (gastos com combustíveis, IPVA, seguros, peças de reposição etc) e depreciação do caminhão de entrega e do automóvel do vendedor responsável pelo setor;
- a parte fixa da remuneração do vendedor (pois a comissão sobre vendas já foi descontada da margem de contribuição dos produtos vendidos); e
- gastos com brindes, publicidade e propaganda efetuados em cada território de vendas (cujas liberações são objeto de controles internos específicos na organização).

Assim, após efetuada a alocação dos gastos mensais identificados aos setores, obteve-se o resultado de cada território de venda de forma mais precisa, como expresso na tabela 4.

Tabela 4 – Resultado após alocação dos gastos de cada setor

Resultado dos Setores Após Dedução dos Gastos do Setor (valores em R\$ sem os centavos)						
Setor	MC Total R\$	(-) Gastos do Setor R\$	(=) Resultado do Setor R\$	% do Resultado		
101-C	29.133	3.147	25.985	9,60%		
102-C	27.955	2.916	25.039	9,25 %		
103-E	15.966	2.342	13.623	5,03%		
104-AP	21.406	3.122	18.284	6,75%		
105-J	18.120	3.013	15.106	5,58%		
106-C	25.589	2.401	23.187	8,56%		
107-TMK	9.362	1.438	7.924	2,93%		
108-CN	2.849	2.750	98	0,04%		
109-A	22.542	2.674	19.867	7,34%		
110-O	27.634	4.050	23.584	8,71%		
111-M	17.848	3.082	14.765	5,45%		
112-H	24.285	3.837	20.447	7,55%		
113-E	26.345	2.085	24.260	8,96%		
114-EV	28.849	3.238	25.610	9,46%		
115-B	6.932	1.657	5.275	1,95 %		
116-MN	2.535	2.950	(414)	(0,15%)		
117-CN	866	2.074	(1.207)	(0,45%)		
118-C	5.831	3.050	2.780	1,03%		
119-PL	5.110	1.985	3.124	1,15%		
120-DIR	5.677	2.278	3.399	1,26%		
Totais	324.842	54.098	270.744	100 %		

Fonte: dados internos da empresa

O resultado depois da atribuição dos gastos inerentes mostrou que alguns setores passaram a ser deficitários após este procedimento. Ou seja, as margens de contribuições geradas pelos mesmos foram inferiores aos gastos que lhes couberam. No caso do setor “116-MN”, o valor final do período foi um prejuízo de R\$ 414. Já o setor “117-CN” proporcionou resultado negativo de R\$ 1.207. Além desses, convém ressaltar o lucro ínfimo proporcionado pelo setor “108-CN”: apenas R\$ 98 (noventa e oito reais) no período.

Aos administradores cabe verificar a adequação da estrutura disponibilizada para cada setor de venda, pois há territórios cujos gastos mensais superam a contribuição total propiciada e há outros em que tais despesas equivalem à aproximadamente metade da margem de contribuição gerada. Por outro lado, alguns setores têm uma estrutura de gastos semelhante aos demais setores e conseguem resultados muito superiores. É o caso, por exemplo, dos setores “101-C”, “102-C” e “114-EV”, que com cerca de R\$ 3.000 de gastos mensais conseguiram resultados positivos de aproximadamente R\$ 25.000 no mês em lume.

Ainda, em relação aos gastos de natureza fixa e não atribuídos aos setores, sugere-se verificar a possibilidade de adotar o custeio baseado em atividades (ABC – *Activity-based costing*). Com isso, talvez fosse possível identificar outros gastos da estrutura administrativa a serem alocados aos territórios de venda, principalmente os relacionados com contas a receber, atendimento a clientes, carregamento dos caminhões etc.

A seção seguinte trata da mensuração do resultado da empresa no período analisado.

4.4 Resultado do período

A atividade de distribuição de bebidas, desempenhada durante o mês em tela, foi mensurada no sentido de se averiguar o resultado alcançado. Para isso, com base nos dados coligidos foi realizado o levantamento do demonstrativo de resultado mensal, conforme reproduzido na tabela 5.

Tabela 5 – Demonstração do Resultado

Demonstração do Resultado do Período – Fevereiro de 2006		
Fatores	Valor (em R\$)	% do Total
(+) Vendas totais do período	2.501.861,87	100,00%
(-) Custos e despesas variáveis	2.177.019,23	(87,02%)
(=) Margem de contribuição dos setores	324.842,64	12,98%
(-) Gastos fixos identificados aos setores	(54.098,63)	(2,16%)
(=) Resultado após gastos fixos identificados aos setores	270.744,00	10,82%
(-) Gastos fixos não atribuíveis diretamente aos setores	(169.270,51)	(6,77%)
(=) Resultado final	101.473,50	4,06%

Fonte: dados internos da empresa

Através da análise vertical depreende-se que os custos e despesas variáveis (R\$ 2.177.019,23) representaram 87,02% das vendas (cujo valor foi R\$ 2.501.861,87), ocasionando uma margem de contribuição de 12,98% (R\$ 324.842,64).

Já os gastos pertinentes aos setores (R\$ 54.098,63) representaram 2,16% da receita proveniente das vendas do mês e os gastos não alocáveis diretamente aos setores (R\$ 169.270,51) corresponderam a 6,77%. Em razão de tal comportamento, o resultado final (R\$ 101.473,50) equivaleu a 4,06% das vendas. Essa margem de lucratividade final de 4,06% foi considerada inadequada pela gerência da organização, pois não coadunou-se com as expectativas dos investidores.

Considerando a característica da atividade de distribuição de bebidas de ter margens baixas nos principais produtos, para melhorar a lucratividade final resta aos administradores estudar alternativas de reduzir os gastos fixos. Nesta direção, talvez uma melhor alocação de gastos entre os setores (como enfatizado na seção precedente) pudesse contribuir para aumentar a rentabilidade dos recursos investidos no empreendimento.

5 Conclusões do estudo e recomendações para trabalhos futuros

O conhecimento da rentabilidade dos segmentos de mercados nos quais uma empresa distribuidora de bebidas atua é curial, principalmente no sentido de otimizar os resultados da mesma. Isso pode ocorrer através do direcionamento de mais recursos àqueles segmentos de maior capacidade de “geração de caixa” e da correção de eventuais situações indesejadas que sejam detectadas nos segmentos que ostentem desempenho pífio ou deficitário.

Conforme restou evidenciado na pesquisa ora relatada, a margem de contribuição é perfeitamente aplicável para sanar a carência de informações gerenciais quanto à lucratividade dos díspares segmentos, quer sejam produtos, linhas de mercadorias, territórios de venda ou da própria empresa. Adaptando-se referida ferramenta gerencial ao contexto do empreendimento, foi possível obter informações que facultam decisões comerciais mais sensatas, bem como a correção de rumos em determinadas situações.

Em relação às limitações inerentes à pesquisa realizada, convém ressaltar que, em função da indisponibilidade de dados, nem todos os segmentos de mercado que a empresa atua foram avaliados em termos da rentabilidade que proporcionam (como, por exemplo, os canais de distribuição e os clientes individualmente). 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).

Em razão das restrições elencadas, como sugestão para trabalhos futuros propõe-se que, à medida que a empresa tiver dados disponíveis em seu sistema de controles internos, os administradores deveriam expandir a análise de rentabilidade para identificar os canais de distribuição de melhor desempenho, bem como os clientes mais rentáveis. Além disso, sugere-se estudar a possibilidade de implementar uma avaliação de desempenho nos moldes preceituados pelo conceito EVA (*Economic Value Added*) nos setores de venda. Pugna-se por isso em razão de que o volume de recursos financeiros captados de terceiros e dos sócios, investidos em ativos (como caminhões de entrega, automóveis dos vendedores, instalações físicas do depósito, manutenção dos estoques, etc) utilizados para suprir as necessidades operacionais é de elevado valor. Destarte, o custo do capital empregado poderia ser suficientemente representativo para alterar o resultado final dos setores de venda ou da própria empresa.

Referências

ASSEF, R. **Gerência de preços como ferramenta de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Cost accounting: a managerial emphasis**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

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**. 9^a 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.

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.