

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**GESTÃO FINANCEIRA, AUDITORIA E CONTROLADORIA**

**João Augusto Betenheuser Bittencourt da Costa**

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE PREÇOS DE VENDA E DA GESTÃO  
DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

**CURITIBA - PR**

**2018**

**João Augusto Betenheuzer Bittencourt da Costa**

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE PREÇOS VENDA E DA GESTÃO DA  
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Fundação Getúlio Vargas  
como requisito para conclusão do curso de  
Gestão financeira, Controladoria e Auditoria.

**Orientador:** Prof. Augusto Dalla Vecchia

**CURITIBA**

**2018**

**João Augusto Betenheuzer Bittencourt da Costa**

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE PREÇOS VENDA E DA GESTÃO DA  
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Fundação Getúlio Vargas  
como requisito para conclusão do curso de  
Gestão financeira, Controladoria e Audito-  
ria.

**Orientador:** Prof. Augusto Dalla Vecchia

Comissão Examinadora

---

Professor Augusto Dalla Vecchia

*Dedico este trabalho a minha esposa Thais, que me apoiou e incentivou a me dedicar ao curso para desenvolver como profissional, aos meus amados filhos por serem a inspiração para me tornar uma pessoa melhor e meus Pais e Avós por todo o investimento realizado em minha educação.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família maravilhosa que sempre me apoia em todos os desafios;

À meus sócios e colaboradores por me permitirem colocar em prática todo conhecimento adquirido;

Aos professores, colegas e colaboradores da ISAE-FGV que permitiram que o curso fosse desenvolvido da melhor forma possível;

*“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço e a dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem, ou não faz. “*

(AYRTON SENNA, Piloto de Fórmula 1)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar por meio de um estudo de caso a importância da análise de preços e da gestão da margem de contribuição para desenvolvimento de qualquer tipo de negócio. Será apresentado um caso real de uma empresa que foi cliente da Celero Consultoria, onde foi desenvolvido um trabalho de consultoria financeira com o intuito de diagnosticar o motivo da baixa rentabilidade da operação e apresentar melhorias, que embora bem posicionada no mercado e com grande volume de movimentação financeira vivenciava um problema de caixa constante. Será apresentado o panorama de geral da empresa, demonstrativos de resultado, resultado da análise realizada e os direcionamentos técnicos. Por questões de sigilo, o nome da empresa não será mencionado.

**Palavras Chave:** Análise de preços, gestão de margem de contribuição

## **Abstract**

This paper aims to present, through a case study, the importance of price analysis and the management of the contribution margin for the development of any type of business. A real case will be presented of a company that was a customer of Celero Consultoria, where a financial consulting work was developed in order to diagnose the reason for the low profitability of the operation and to present improvements, although well positioned in the market and with a large volume of financial transactions, experienced a constant cash flow problem. It will present the overview of the company general, statements of results, results of the analysis performed and the technical directions. For reasons of confidentiality, the company name will not be mentioned.

**Key words:** Price analysis, contribution margin management



## LISTA DE TABELAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1 Orçamento de Caixa Realizado 2016 .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>Tabela 2 Representatividade de produtos na Receita .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Tabela 3 Método de precificação antigo.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>Tabela 4 Análise de margem unitária. ....</b>   | <b>27</b> |
| <b>Tabela 5 Despesas Financeiras de vendas parceladas no cartão de crédito .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>Tabela 6 Despesas financeiras de antecipação de parcelas cartões de crédito .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Tabela 7 Simulação da margem de contribuição unitária descontando taxa de vendas em cartões de crédito e antecipação de recebíveis.....</b> | <b>28</b> |

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1 Canais de venda ..... 20**

**Figura 2 Gráfico de composição de Vendas ..... 21**

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**PME'S** – Pequenas e médias empresas

**MC** – Margem de contribuição

**MCU** – Margem de contribuição unitária

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b><i>Lista de Tabelas</i></b> .....                  | <b>9</b>  |
| <b><i>Lista de Figuras</i></b> .....                  | <b>10</b> |
| <b><i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i></b> .....    | <b>11</b> |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                               | <b>14</b> |
| <b>1. METODOLOGIA</b> .....                           | <b>15</b> |
| <b>1.1 Descrição dos métodos</b> .....                | <b>15</b> |
| <b>1.2 Referencial Teórico</b> .....                  | <b>16</b> |
| 1.2.1 Conceito de Custo .....                         | 16        |
| 1.2.2 Despesas Operacionais.....                      | 16        |
| 1.2.3 Despesas Comerciais .....                       | 17        |
| 1.2.4 Despesas Financeiras.....                       | 17        |
| 1.2.5 Redutores de Receita .....                      | 17        |
| 1.2.6 Margem de contribuição .....                    | 17        |
| <b>2. Relato Sistemático dos Acontecimentos</b> ..... | <b>18</b> |
| <b>2.1 Panorama Financeiro</b> .....                  | <b>18</b> |
| <b>2.2 Cálculo da margem de contribuição</b> .....    | <b>19</b> |
| <b>2.2.1 Receita</b> .....                            | <b>19</b> |
| 2.2.2 Redutores .....                                 | 21        |
| 2.2.3 Custos .....                                    | 22        |
| <b>2.3 Análise da margem de contribuição</b> .....    | <b>23</b> |
| 2.3.1 Análise da Margem de contribuição unitária..... | 25        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. Diagnóstico e Plano de Ação .....</b>      | <b>30</b> |
| <b>3.1 Plano de ação.....</b>                    | <b>30</b> |
| 3.1.1 Atualização no método de precificação..... | 30        |
| 3.1.2 Negociação com fornecedores.....           | 31        |
| 3.1.3 Gestão das despesas financeiras.....       | 31        |
| <b>4. Conclusão .....</b>                        | <b>33</b> |
| <b>5. Referências Bibliográficas .....</b>       | <b>35</b> |

## INTRODUÇÃO

A gestão financeira é fundamental para o desenvolvimento de qualquer tipo de empresa ou organização. O estudo de suas variáveis representa para a empresa a condição de poder ser baseada em informações relevantes para tomada de decisão. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae 74% das empresas que faliram em 2016 não acompanhavam com rigor suas finanças.

Os quase 6 anos de experiência em consultoria financeira para PME's, me permitem relatar que o conhecimento técnico financeiro da grande maioria destas empresas é relativamente baixo. Muito se diz a respeito de faturamento e controle de despesas, mas não se dá importância necessária para a precificação do que é vendido e conseqüentemente a margem de contribuição gerada pelas vendas.

O objetivo principal deste trabalho é ressaltar a importância da análise de preços e da gestão da margem de contribuição para qualquer tipo de negócio. O caso apresentado demonstra como uma metodologia de precificação escolhida de forma equivocada e baseada somente na concorrência afeta negativamente os resultados de um negócio com grande potencial de realização.

## **1. METODOLOGIA**

### **1.1 Descrição dos métodos**

Em 2017 a Celero foi contratada por uma empresa referência no mercado de automação na região sul do País com o objetivo de assistir a empresa no que se refere a gestão financeira e os processos envolvidos.

O trabalho levou 10 meses, do início do levantamento de informações até a análise e desenvolvimento do diagnóstico. Foram levantadas informações financeiras e contábeis do exercício anterior, dados do sistema de controle interno, e relatos de colaboradores das áreas de compras, vendas e do departamento financeiro.

Os mais de 300 produtos revendidos através da plataforma de vendas online e via telefone, eram de diferentes fabricantes do Brasil e do Exterior. Mesmo que a grande maioria destes produtos fosse direcionada para o mesmo segmento, o varejo, cada um tinha características diferentes que precisavam ser levadas em conta antes da compra e durante o processo de revenda. Condições comerciais, carga tributária e preços que variavam de forma imprevisível tornavam a gestão da operação extremamente complexa.

Mesmo que aumentando sua participação no mercado, a concorrência apresentava um posicionamento extremamente agressivo, tanto no preço quanto na condição de pagamento oferecida.

No desenvolvimento do estudo poderemos observar os fatores críticos deste tipo de operação, onde a oportunidade de atuar em vários mercados e segmentos diferentes necessita de um controle adequado para que seja possível atender a maior quantidade de clientes de maneira lucrativa. Em operações complexas como esta, é obrigatório o controle de informações financeiras para garantir o posicionamento da organização em momentos de tomada de decisão.

## 1.2 Referencial Teórico

Afim de introduzir os conceitos apresentados no caso, representando de forma simples através de alguns exemplos os principais grupos de contas e pontuações utilizadas na análise deste estudo, e representadas no desenvolvimento do trabalho.

A análise de preços, tem como objetivo apresentar se o valor em dinheiro que uma determinada empresa cobra por seus produtos e serviços, é adequada para saúde financeira da mesma. Para poder realizar esta análise de forma correta, é importante entender quais valores devem ser analisados antes de qualquer tipo de lançamento ou início de projeto.

### 1.2.1 Conceito de Custo

Define-se como custo, o valor referente a compras, aquisições, contrações ou gastos relacionados diretamente com o produto ofertado pela operação. No caso de uma indústria se avalia os gastos necessários para produção do bem comercializado pela empresa: Matéria prima, Mão de obra direta, Gastos de maquinário e etc.

Se avaliarmos um prestador de serviço, a mão de obra é o principal custo para entrega ao cliente final, além disso soma-se no custo o material utilizado na confecção, preparação ou prestação do serviço. No varejo, o custo é o valor de compra da mercadoria a ser vendida, e em alguns casos o frete relacionado a entrega.

### 1.2.2 Despesas Operacionais

Despesas necessárias para operação funcionar, mas que não tem relação direta com a produção do bem ou serviço oferecido. São consideradas despesas operacionais, salários de colaboradores que não tem relação com a elaboração ou produção do que é vendido pela empresa, como o departamento de recursos humanos e de segurança a empresa, ou os gastos com a aluguel das sedes administrativas.



### 1.2.3 Despesas Comerciais

Valores relacionados a vendas, geralmente um percentual referente metas pré-estabelecidas pelo departamento comercial da empresa podendo ser para colaboradores, quando para terceiros intermediadores de negócio.

### 1.2.4 Despesas Financeiras

Débitos relacionados a operações financeiras e utilização de capital de terceiros. Se enquadram nesta conta, os juros de empréstimos, multas por atraso e descontos de taxas de adiamento de recebíveis. Além de tarifas e demais taxas bancárias.

### 1.2.5 Redutores de Receita

Valores com impacto direto no faturamento da empresa, reduzindo a contribuição do valor de vendas para operação. São considerados redutores os impostos diretos, as comissões de vendas, e no caso de franquias os Royalties. Os redutores são sempre calculados tendo como base o faturamento da empresa.

### 1.2.6 Margem de contribuição

Valor que sobra da venda, após desconto dos redutores de receita e dos custos. A margem de contribuição, também chamada de lucro operacional ou margem de cobertura em alguns casos, tem de ser suficiente em valor para quitar todas as demais despesas da empresa.

É um dos principais fatores da análise de resultados, que conduz o direcionamento estratégico para o desenvolvimento de um plano de ação. De forma simples, se a margem de contribuição não é suficiente para o pagamento das demais saídas de capital da empresa, a operação tem prejuízo e necessidade de financiamento, seja dos sócios, do caixa da empresa ou do capital de terceiros.

## **2. RELATO SISTEMÁTICO DOS ACONTECIMENTOS**

### **2.1 Panorama Financeiro**

Em janeiro de 2017 a Celero foi indicada para uma empresa de médio porte localizada na em Curitiba, revenda referência na área de automação comercial representando diversos fabricantes nacionais e do mercado externo. O público principal é o varejo em geral, onde oferece produtos como impressoras fiscais, scanners de código de barra e sistemas integrados para pontos de vendas, controles de acesso e monitoramento. Atuando em loja física, por televendas e via loja virtual a empresa chegou a ser premiada por alguns de seus fornecedores pelo resultados.

Segundo os proprietários, o principal razão para buscar os serviços de uma consultoria, era para apresentar os motivos da baixa rentabilidade da operação, mesmo com um aumento crescente no volume de vendas e na participação de mercado.

Logo no início das atividades, ao iniciar os trabalhos chamou a atenção o grau de endividamento da empresa. É natural para que uma operação tenha sucesso, o incremento do capital de terceiros para alavancagem e expansão do negócio. Todavia, é necessário que a captação seja feita de forma adequada e que todas as variáveis que envolvem empréstimos sejam devidamente estudadas.

Das quatro instituições financeiras das quais a empresa em estudo era correntista, todas haviam realizado algum tipo de operação de crédito nos últimos seis meses.

Os adiantamento de recebíveis eram recorrentes, esta era a operação financeira realizada com maior frequência pela empresa. Quase todas as semanas eram descontados boletos com os bancos e as vendas parceladas de cartões de crédito pela loja virtual. A taxa era alta por conta do valor e da frequência com que eram realizados. Na grande maioria das vezes tal ação era realizada para cobertura da conta, negatizada pela falta de caixa oriunda da receita insuficiente para pagamento dos compromissos assumidos com fornecedores e funcionários. Foram levantadas linhas de crédito em outras instituições com o intuito de refinarciar a dívida por uma taxa de juros menor, mas não existiam mais bens disponíveis para garantia destas operações.

Haviam três contratos de empréstimos realizados com Bancos em períodos anteriores. Segundo histórico, todos os três para complemento de capital de giro, nos picos de venda da empresa. O mais recente tinha mais de vinte meses pela frente, os dois mais antigos encerrariam entre o primeiro e o segundo trimestre do ano corrente. O peso da parcela era considerável tendo em vista o caixa deficitário quase que todos os dias do mês. Além disso, um mútuo de valor menor com um dos sócios em dezembro para pagamento da segunda parcela do décimo terceiro dos colaboradores.

Em um cenário onde o crédito estava limitado as operação de alto custo, pelo menos no curto prazo. Era necessário buscar alternativas o mais rápido possível para manter a empresa dentro de um resultado minimamente rentável. Todo o caixa gerado das vendas, que continuavam crescendo, tinha destino certo a cobertura de despesas financeiras.

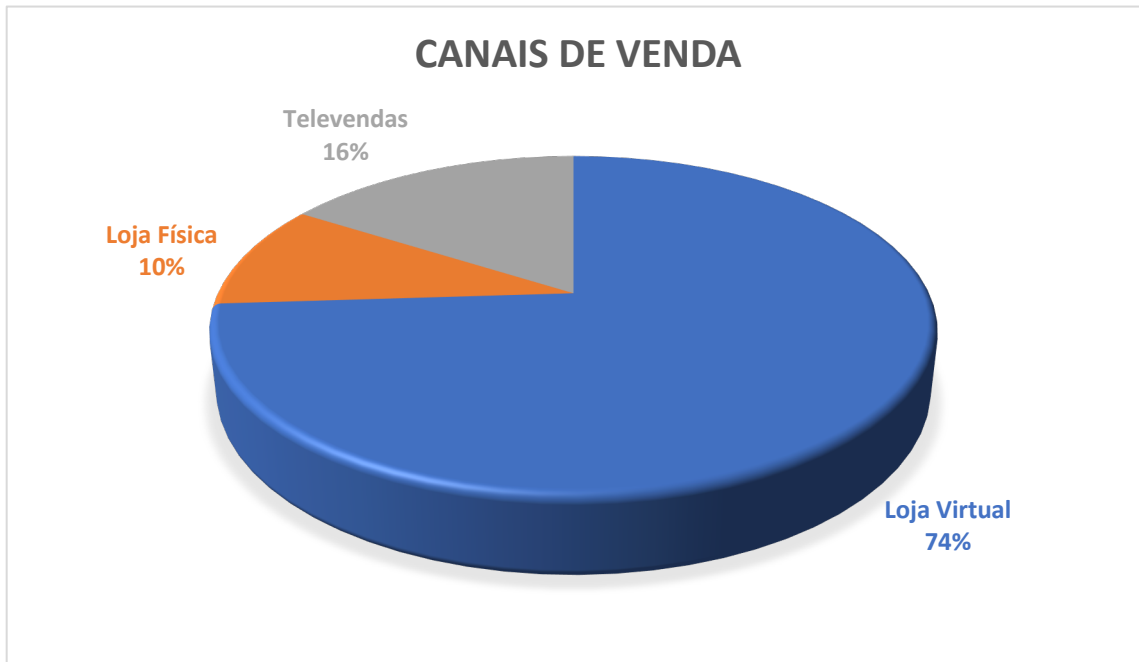
Quando uma empresa apresenta aumento crescente nas vendas, e o retorno financeiro é abaixo do esperado, significa que a margem de contribuição pode não ser suficiente.

## **2.2 Cálculo da margem de contribuição**

A margem de contribuição, ou margem de cobertura, é representada pela dedução dos redutores e custos da receita bruta da empresa. O resultado desta conta deve ser suficiente para contribuir para o pagamento de todas as outras despesas operacionais e dispêndios de capital da empresa, incluindo a remuneração dos sócios e tributos como imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido.

### **2.2.1 Receita**

Entende-se como receita bruta o valor proveniente da venda de um produto ou serviço faturado pela empresa para um cliente. No caso da empresa analisada, a receita tinha a origem na revenda dos produtos da qual a empresa comercializava. As vendas eram realizadas através da loja virtual, na loja física ou via telefone. A distribuição das vendas pode ser verificada através do gráfico de composição abaixo.

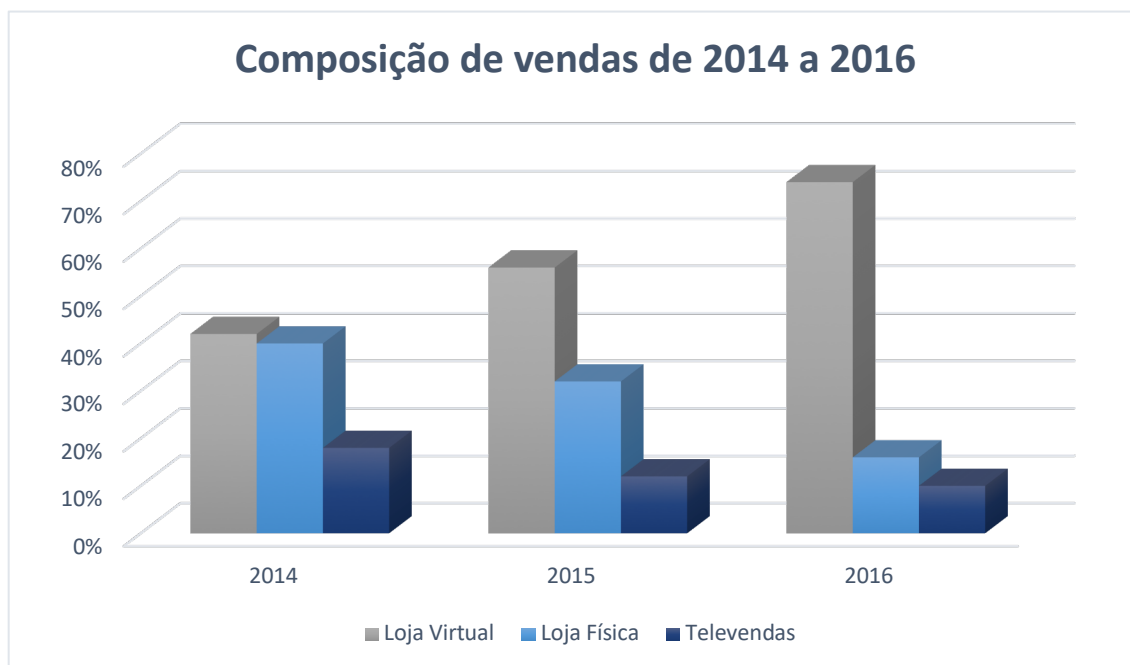


**Figura 1 Canais de venda**

A participação da loja virtual na geração de receita da empresa em 2016 quase teve um crescimento médio de 33% tendo em vista os últimos três anos.

Segundo o gerente comercial da empresa, a maior aceitação do mercado para realizar este tipo de compra pela internet, e o investimento pesado da empresa no desenvolvimento de uma plataforma de vendas online proporcionou este aumento considerável na receita.

O investimento em marketing online chegava a representar 10% da receita em alguns meses. O impacto das ferramentas utilizadas direcionava as pesquisas de consumidores para o site da empresa, ou para algum Market *Place* onde haviam contratos comerciais.



**Figura 2 Gráfico de composição de Vendas**

Os Market Places são portais onde diversas empresas anunciam seus produtos, em troca de uma taxa percentual das vendas. Esta espécie de vitrine virtual acaba sendo atrativa para venda de alguns produtos, tendo em vista o grande número de acessos destes sites e o potencial de venda por traz deste tipo de negócio.

Além disso, existia uma parceria firmada com alguns fabricantes manter o estoque da operação com menos mercadoria possível. A modalidade era chamada de repasse, onde a venda triangulada representada pelo cliente, a revenda e o fabricante, gerava uma receita de prestação de serviços para operação. Todas as vendas desta modalidade estão somada nas vendas da loja virtual.

### 2.2.2 Redutores

Os redutores de receita são gastos que devem ser deduzidos no momento em que a venda é realizada. O resultado desta dedução resulta na receita líquida. No caso desta análise os redutores eram divididos em dois grupos.

### 2.2.2.1 Impostos

Os impostos considerados como redutores são aqueles que são calculados diretamente na base do valor do faturamento. No caso, a empresa optante pelo simples nacional tinha uma alíquota média de 7,5%.

### 2.2.2.2 Comissões e despesas com vendas

Todas as vendas realizadas independente do canal geravam uma despesa a ser contabilizada no ato do faturamento do produto vendido. Os vendedores do televentas e da loja física recebiam comissões pelos pedidos realizados por eles e os Market Places cobravam taxas fixas sobre o valor total da venda (Preço do produto somando frete para envio).

A manutenção da plataforma online por uma empresa especializada em vendas digitais e ferramentas mercadológicas também gerava despesa sobre produto vendido.

Neste grupo de redutores percebemos o primeiro erro na formação na gestão da margem de contribuição da empresa. O comissionamento era fixo ao faturamento, não levando em conta a condição de pagamento e a liquidação das vendas. Bastava vender e a comissão era paga ao vendedor.

### 2.2.3 Custos

Custos podem ser conceituados por dispêndios de capital que tem relação direta com a geração de receita, no que se diz respeito a produção de bens ou serviços vendidos.

Por se tratar de uma revenda de produtos, eram considerados como custo o valor pago pela mercadoria vendida, sua manutenção no estoque e os gastos com frete para transporte do produto comercializado até o cliente final.

A diversidade de produtos vendidos gerava falhas no controle do custo de mercadoria. Acompanhando a variedade de fornecedores, variavam também as condições comerciais de fornecimento, pagamento e logicamente a margem de cada um.

Era necessário fazer um levantamento de precificação de cada um dos produtos vendidos para entender a margem de contribuição de cada um deles, e avaliar a performance dentro da carteira.

### **2.3 Análise da margem de contribuição**

Apesar de muito bem estruturada comercialmente e no que tangia a logística da mercadoria, a empresa tinha poucas informações financeiras relevantes registradas em seu sistema. Ao questionar o contador responsável pela empresa, recebemos os demonstrativos que seguiam as normas e padrões determinados, porém a falta de controle de algumas informações por conta da empresa acabava tornando os dados imprecisos. A empresa apresentava lucro operacional em praticamente todos os períodos do exercício anterior, embora suficiente para bancos em geral, o grau de detalhe tanto dos demonstrativos era mínimo dada necessidade para este tipo de análise.

Foi necessário a elaboração de um demonstrativo gerencial, tendo como base as informações de compras e vendas da empresa, controle de contas a pagar e receber, contas bancárias e demais movimentações financeiras de relevância afim de apresentar um diagnóstico e uma solução plausível para gestão da empresa.

Tendo em vista que o problema central da empresa era a geração de caixa, já que o posicionamento comercial e as vendas cresciam, foi elaborado o orçamento de caixa, representado abaixo de forma resumida afim de entender qual era o destino do capital

| <b>Orçamento de Caixa Realizado</b>           | <b>2016</b>             |
|---|-------------------------|
| <b>RECEITA BRUTA (=)</b>                      | <b>R\$ 2.987.208,31</b> |
| Loja Virtual                                  | R\$ 2.210.534,15        |
| Loja Física                                   | R\$ 477.953,33          |
| Tele vendas                                   | R\$ 298.720,83          |
| <b>Redutores (-)</b>                          | <b>R\$ 580.010,72</b>   |
| IMPOSTOS                                      | R\$ 223.791,16          |
| DESPEAS COM VENDAS                            | R\$ 356.219,56          |
| RECEITA LÍQUIDA (=)                           | R\$ 2.407.197,59        |
| <b>Custos (-)</b>                             | <b>R\$ 1.632.916,76</b> |
| CMV   | R\$ 1.536.864,79        |
| FRETE   | R\$ 96.051,97           |
| <b>Lucro Bruto ( Margem de Contribuição )</b> | <b>R\$ 774.280,83</b>   |
| <b>Despesas Operacionais (-)</b>              | <b>R\$ 737.744,42</b>   |
| DESPEAS OPERACIONAIS                          | R\$ 383.513,46          |
| DESPEAS FINANCEIRAS                           | R\$ 354.230,96          |
| <b>Lucro Líquido (=)</b>                      | <b>R\$ 36.536,41</b>    |

**Tabela 1 Orçamento de Caixa Realizado 2016**

O demonstrativo representa o resultado apurado através de regime de caixa no ano de 2016. O regime de caixa considera a data da realização da transação, e não da contabilização do fato gerador conforme a apuração por competência.

Através do demonstrativo elaborado percebe-se que a margem de contribuição representa 26% da receita da empresa. Valor quase que insuficiente para cobertura de todas as despesas operacionais.

A receita gerada pelas empresa, devida as proporções dos canais de venda, tem resultado satisfatório observando as métricas adotadas pelo departamento comercial e o crescimento de mercado.



### 2.3.1 Análise da Margem de contribuição unitária

Afim de ampliar a análise sobre as receitas da empresa, foi feito um estudo dos preços dos 10 principais produtos da empresa, responsáveis por 79% da receita, apresentados na tabela abaixo. Releva-se o fato da grande maioria dos produtos que compõem os 21% agrupados, são suprimentos ou acessórios aos produtos de maior representatividade nas vendas.

| <b>PRODUTO</b> | <b>REPRESENTATIVIDADE NA RECEITA</b> |
|----------------|--------------------------------------|
| <b>A</b>       | 14,0%                                |
| <b>B</b>       | 11,8%                                |
| <b>C</b>       | 10,4%                                |
| <b>D</b>       | 10,1%                                |
| <b>E</b>       | 9,1%                                 |
| <b>F</b>       | 7,3%                                 |
| <b>G</b>       | 6,2%                                 |
| <b>H</b>       | 4,1%                                 |
| <b>I</b>       | 4,0%                                 |
| <b>J</b>       | 2,3%                                 |
| <b>DEMAIS</b>  | 21,0%                                |

**Tabela 2 Representatividade de produtos na Receita**

Foi solicitado ao departamento comercial a base de cálculo utilizada para elaboração da precificação, a metodologia aplicada pela empresa consistia na soma da margem esperada sobre o custo de compra da mercadoria.

O Método completamente defasado, tendo em vista a quantidade de variáveis que afetam a margem de contribuição de cada um dos produtos, gerava um valor multiplicador que deveria ser o suficiente para a cobertura de todos os custos e despesas de venda.

A margem esperada utilizada pela gerencia comercial era calculada trimestralmente, baseada em análise de mercado (concorrência), e reajustes de custos de frete e de fornecedores. As condições de pagamento e canal de venda não impactavam na precificação, ou seja, o preço era o mesmo tanto para vendas no telefone e na loja física, quanto na internet.

O método pode ser analisado através da tabela abaixo.

| <b>PRODUTO</b> | <b>CUSTO UNITÁRIO</b> | <b>MARGEM ESPERADA</b> | <b>PREÇO DE VENDA</b> |
|----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| A              | R\$ 129,99            | 30%                    | R\$ 168,99            |
| B              | R\$ 130,00            | 30%                    | R\$ 169,00            |
| C              | R\$ 132,00            | 25%                    | R\$ 165,00            |
| D              | R\$ 155,00            | 15%                    | R\$ 178,25            |
| E              | R\$ 230,00            | 30%                    | R\$ 299,00            |
| F              | R\$ 800,00            | 15%                    | R\$ 920,00            |
| G              | R\$ 123,00            | 15%                    | R\$ 141,45            |
| H              | R\$ 89,90             | 100%                   | R\$ 179,80            |
| I              | R\$ 630,00            | 15%                    | R\$ 724,50            |
| J              | R\$ 159,00            | 50%                    | R\$ 238,50            |

**Tabela 3 Método de precificação antigo**

Para efeito de análise, a consultoria realizou um estudo observando o preço de vendas dos produtos e as principais variáveis que impactam na margem de contribuição. O resultado da análise é demonstrado na seguinte tabela.

| PRODUTO | PREÇO  | IMPOSTOS | DESP.VENDAS | CUSTOS | FRETE | MCU* R\$ | MCU*% |
|---------|--------|----------|-------------|--------|-------|----------|-------|
| A       | 168,99 | 11,83    | 20,28       | 109,84 | 5,07  | 21,97    | 13%   |
| B       | 169,00 | 11,83    | 20,28       | 98,02  | 5,07  | 33,80    | 20%   |
| C       | 165,00 | 11,55    | 19,80       | 95,70  | 4,95  | 33,00    | 20%   |
| D       | 178,25 | 12,48    | 21,39       | 103,39 | 5,35  | 35,65    | 20%   |
| E       | 299,00 | 20,93    | 35,88       | 173,42 | 8,97  | 59,80    | 20%   |
| F       | 920,00 | 64,40    | 110,40      | 598,00 | 27,60 | 119,60   | 13%   |
| G       | 141,45 | 9,90     | 16,97       | 82,04  | 4,24  | 28,29    | 20%   |
| H       | 179,80 | 12,59    | 21,58       | 116,87 | 5,39  | 23,37    | 13%   |
| I       | 693,00 | 48,51    | 83,16       | 82,50  | 20,79 | 458,04   | 66%   |
| J       | 238,50 | 16,70    | 28,62       | 138,33 | 7,16  | 47,70    | 20%   |

**Tabela 4 Análise de margem unitária**

É perceptível que a margem gerada considerando o preço de vendas vigente durante o trimestre da análise, é inferior a margem esperada aplicada pelo método de precificação utilizado pela empresa.

Se analisarmos o produto A, carro chefe da empresa, com 14% de representatividade na receita da empresa, podemos observar que a margem de contribuição unitária do produto é menos da metade da margem projetada pelo comercial na precificação. Outro dado que não foi considerado pela empresa para precificação de seus produtos, é o custo financeiro para vendas parcelas realizadas.

Além da despesa financeira variável das vendas efetuadas através de cartão de crédito, existe a taxa de antecipação de recebíveis. Descontada quando a empresa precisava de caixa para honrar com seus compromissos. A tabela abaixo representa o valor percentual a ser deduzido do valor bruto da venda realizada.

| PONTO DE VENDA | CARTÕES ( 2X A 5X) | CARTÕES ( 6X A 8X) | CARTÕES ( 9X A 12X) |
|----------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| LOJA FÍSICA    | 2,50%              | 3,50%              | 3,50%               |
| LOJA VIRTUAL   | 2,98%              | 3,25%              | 4,50%               |
| TELEFONE       | 2,98%              | 3,25%              | 4,50%               |

**Tabela 5 Despesas Financeiras de vendas parceladas no cartão de crédito**

| <b>PONTO DE VENDA</b> | <b>Antecipação de recebíveis</b> |
|-----------------------|----------------------------------|
| LOJA FÍSICA           | 1,98%                            |
| LOJA VIRTUAL          | 2,58%                            |
| TELEFONE              | 2,58%                            |

**Tabela 6 Despesas financeiras de antecipação de parcelas cartões de crédito**

Tendo em vista que 74% das vendas são realizadas através da loja virtual com pagamento através de cartão de crédito, fica claro a origem do impacto das despesas financeiras no resultado da empresa.

Simulando um cenário considerando vendas através da loja virtual, com parcelas de 6X a 8X , e adiantando o valor disponível, teríamos o seguinte resultado

| <b>PRODUTO</b> | <b>PREÇO VENDA</b> | <b>MCU* R\$</b> | <b>Tx. Cartões ( 3,25%)</b> | <b>Antecipação (2,58%)</b> | <b>MCU*LIQ R\$</b> | <b>MCU*LIQ %</b> |
|----------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------|------------------|
| A              | 168,99             | 21,97           | 5,49                        | 0,43                       | 16,05              | 9%               |
| B              | 169,00             | 33,80           | 5,49                        | 0,73                       | 27,58              | 16%              |
| C              | 165,00             | 33,00           | 5,36                        | 0,71                       | 26,92              | 16%              |
| D              | 178,25             | 35,65           | 5,79                        | 0,77                       | 29,09              | 16%              |
| E              | 299,00             | 59,80           | 9,72                        | 1,29                       | 48,79              | 16%              |
| F              | 920,00             | 119,60          | 29,90                       | 2,31                       | 87,39              | 9%               |
| G              | 141,45             | 28,29           | 4,60                        | 0,61                       | 23,08              | 16%              |
| H              | 179,80             | 23,37           | 5,84                        | 0,45                       | 17,08              | 9%               |
| I              | 693,00             | 458,04          | 22,52                       | 11,24                      | 424,28             | 61%              |
| J              | 238,50             | 47,70           | 7,75                        | 1,03                       | 38,92              | 16%              |

**Tabela 7 Simulação da margem de contribuição unitária descontando taxa de vendas em cartões de crédito e antecipação de recebíveis.**

A análise da margem de contribuição unitária reforça a necessidade do ajuste no formato de precificação adotado. A alteração dos custo de compra da mercadoria

em alguns fornecedores é mensal em alguns casos, reavaliar estes pontos trimestralmente como era feito pelo departamento comercial é um risco muito grande.

Além disso, analisando as compras da empresa percebemos que o as condições de pagamento dos fornecedores era de no máximo 45 dias. Os produtos A e B, com maior expressão no Mix de vendas, eram limitados a 15 dias após faturamento da compra. Como a grande maioria das vendas e parcela a cima de 90 dias, evidenciase o impacto do ciclo financeiro operacional da empresa na necessidade de capital de giro.

O Ciclo financeiro operacional da empresa analisada apurado, foi de 135 dias. Um ciclo tão alto para uma empresa que comercializa produtos com margem pequena, obriga a administração a captar recursos para cobertura de caixa. Analisando mês a mês os números da empresa, percebemos que em alguns casos, a margem de contribuição de algumas vendas foi consumida pela taxa de antecipação de recebíveis.

### **3. DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO**

Após análise dos dados do período analisado, de simulações e reuniões com a diretoria da empresa, foi constatado que o descompasso de caixa da empresa e os baixos resultados tendo em vista a movimentação e o tamanho da operação eram gerados pela margem de contribuição insuficiente, gerada por uma metodologia de precificação que considerava apenas estimativas de mercado e condições de pagamento e fornecimentos desalinhadas.

O resultado líquido de 2016, foi de 1,2%. Resultado que se levado em conta o risco da operação elevado por conta da necessidade de um alto controle de estoque e logística e recursos humanos, não atendia as expectativas dos sócios.

#### **3.1 Plano de ação**

Foi modelado um plano de ação com 3 grupos principais visando o aumento da margem de contribuição, e conseqüentemente a melhoria nos resultados da empresa.

##### **3.1.1 Atualização no método de precificação**

Tendo em vista as peculiaridades do negócio, a metodologia de precificação foi alterada tendo como base todos os custos e despesas variáveis, inclusive se distinguindo por ponto de venda.

As comissões da equipe de vendas, foram reduzidas. Somente eram consideradas para cálculo de remuneração variável dos vendedores as vendas realizadas pelo telefone e através da loja física. Além disso, o comissionamento agora tinha como base os recebimentos das vendas, e não o faturamento. Desta forma este redutor de receita tinha impacto somente sobre o que de fato entrava no caixa da empresa. Um efeito paralelo desta ação foi a melhoria na análise de cadastro e no cálculo de frete de clientes.

Foram relacionadas criados três modelos de tabela para precificação, uma para cada ponto de venda considerando as despesas relacionadas de cada uma. Também foram repassados as despesas financeiras nas vendas parceladas, conforme o número de parcelas foram embutidos os juros referentes a período financiado, e

elaborada uma campanha de incentivo a compra a vista, oferecendo desconto ou bonificação do frete, dependendo da negociação.

### 3.1.2 Negociação com fornecedores

Sabendo que tudo isto aumentaria o preço, conseqüentemente causando uma queda nas vendas da empresa, o departamento de compras, direcionado pelo estudo, realizou um trabalho de renegociação de pagamentos e condições de fornecimento com todos os fornecedores. O trabalho foi tão bem executado pela equipe, que teve novos fornecedores desenvolvidos e apresentou a redução de custo média de 6%.

Também foram tirados da linha de comercialização produtos com baixa saída onde a negociação não foi relevante. A empresa tinha um histórico de estocar produtos para não falhar entregas com clientes, mas o acúmulo de alguns itens gerava um custo de estocagem desnecessário.

Para cálculo do frete foi solicitado serviço de uma empresa terceirizada especializada em logística para lojas virtuais. A redução nos gastos com frete por conta da assertividade da ferramenta de cálculo do prestador, foi de 10% no primeiro mês de utilização.

A empresa foi orientada a buscar um parceiro especializado na gestão de marketing digital, para controle da ferramenta de vendas da loja virtual. A empresa contratada mediu o ROI do investimento total realizado pela empresa, e descobriu algumas oportunidades de melhoria no desenvolvimento das campanhas de vendas para o site. O objetivo era fazer com que os 10% investidos na plataforma, trouxessem pelo menos 15% de retorno se relacionados a receita.

### 3.1.3 Gestão das despesas financeiras

Com um equivalente a 12% do faturamento mensal, despendido com juros e taxas bancárias, era necessário a revisão dos contratos de empréstimo vigentes, das condições de crédito oferecidas, e das taxas das adquirentes de vendas em cartão de crédito.

O primeiro passo foi entrar em contato com as principais redes de adquirentes de cartão no mercado, apresentando o panorama da empresa assim como a movimentação projetada em vendas para os próximos períodos. As taxas de adiantamento também foram colocadas em pauta tendo em vista a utilização recorrente e necessária até que a equiparação de caixa acontecesse.

As taxas eram as mesmas vigentes desde o início da operação, quando o volume transacionado era muito menor. Após negociação, a maior parte das transações ficou concentrada com a rede de pagamentos que já atendia a empresa anteriormente, porém com uma redução considerável nas taxas para os pagamentos parcelados, que variava conforme as vendas da empresa. A redução ficou entre 0,8% e 0,95% variando conforme o número de parcelas e a bandeira emissora dos cartões.

Analisando os contratos de empréstimo, foi evidenciado que o mais recente, feito as pressas, tinha uma taxa de juros mais alta do que estava se praticando no mercado. Após atualização de cadastro nos bancos, a empresa fez a captação de um novo empréstimo. Foi colocado em garantia um imóvel da empresa, quitados os contratos em aberto e unificando em um único credor. Além da liberação do crédito nas outras instituições financeiras para uma eventual necessidade de investimento, foi conseguido um prazo de carência de 6 meses para pagamento da primeira parcela, oferecendo um incentivo extra para reconstrução do caixa da empresa.



#### 4. CONCLUSÃO

A gestão de qualquer negócio obrigatoriamente deve ter uma sinergia entre as áreas. A empresa objeto do estudo apresentava um ótimo potencial no que se dizia respeito a vendas e crescimento do posicionamento da empresa dentro do mercado. Os gestores foram diversas vezes premiados pelos fornecedores como melhores revendedores regionais, e até nacionais em algumas campanhas. A variedade de produtos permitia que a empresa se posicionasse como referência em alguns segmentos, e a venda de suprimentos para alguns dos produtos tornava recorrente a visita dos clientes.

No contraponto, a falta de gestão de informação relacionada as finanças da empresa jogava o resultado para baixo no mesmo tempo em que as vendas subiam. Quando mais se vendia, mais caro se tornava a operação. O histórico da empresa apresentava um modelo comercial antigo, com precificação baseada em mercado. Segundo o gerente de vendas, após apresentação do novo modelo de precificação, e automação do mesmo no sistema, ficou constatado que alguns produtos que faziam parte da composição dos 20% não detalhados neste estudo, tinham margem de contribuição negativa. O que quer dizer que, muitas das vendas se perdia dinheiro.

A necessidade de uma pessoa com capacidade técnica relacionada a gestão financeira é obrigatória. Mesmo que em pequenos negócios, onde o grau de complexidade é menor, as finanças precisam ser controladas de forma adequada para evitar a tomada de decisão em dados errados ou sem fundamento.

Foi identificado que nos últimos meses do ano, quando o pagamento do décimo terceiro dos colaboradores foi realizado, e conseqüentemente a folha de pagamento havia dobrado, os diretores da empresa realizaram promoções em alguns produtos para aumentar a venda, auxiliando a pagar estes compromissos. O fato resultante da ação comercial que ofereceu descontos variados, foi de uma necessidade ainda maior de capital de giro. Somados os descontos oferecidos com os juros de adiantamento de recebíveis dos dois últimos meses de 2016, foi constatado que o total perdido com estas operações era o suficiente para pagar as duas parcelas do décimo terceiro.

No desenvolvimento do trabalho de consultoria financeira nos últimos anos, podemos afirmar assertivamente que a grande maioria dos clientes que atendemos tem o faturamento como principal indicador de sucesso. Indicador este provado por este estudo, que pode vir prejudicar a empresa no caso da falta de gestão. A margem de contribuição, ou margem de cobertura, deve ser levada como prioridade principalmente em negócios com uma grande quantidade de produtos.

É a margem de contribuição que dita, quando pode custar a operação como um todo, qual o valor da retirada dos sócios, e qual estratégia deve ser tomada pela diretoria executiva atingir seus resultados. Uma margem de contribuição baixa, normalmente é causada pela formação de preço feita de forma incorreta, com despesas de vendas e custos variáveis altos que não foram considerados.

Vender por um preço maior que o praticado no mercado custando menos só é possível quando o produto é muito diferenciado, e o nível de concorrência permite este tipo de posicionamento. Em mercados extremamente competitivos como é o caso, onde além da concorrência de preços, o posicionamento é absolutamente importante o cenário é muito mais difícil. O estudo detalhado de cada produto vendido, desde o processo de compra até a entrega final para o cliente deve ser avaliado de forma cuidadosa, garantindo que o resultado para empresa seja o melhor possível. Sem contar questões relacionadas a assistência e suporte técnico destes produtos, que geram despesas para empresa.

Após mais de um ano da realização do trabalho, que foi apresentado neste estudo, a empresa apresentou um resultado líquido 30% maior do que 2016, quando os dados foram levantados, com um faturamento 15% menor. O que prova a importância da gestão da margem de contribuição e que o foco não deve ser, vender mais. E sim vender melhor.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTHONY, Robert N. & GOVINDRAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12ed. Rio de Janeiro: McGrawhill, 2018

BORONELLI, Márcio Luiz; PIMENTEL, René Coppe. **Curso de contabilidade para Gestores, Analistas e Outros profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002

RUNI, Adriano Leal & FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Com Aplicações na Calculadora HP 12 C e Excel**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.