

Avaliação da lucratividade de segmentos de mercado: estudo de caso em pequena revenda de automóveis

Eduardo Donizete de Carvalho Filho (UNISUL) eduardo-carvalho@hotmail.com.br

Rodney Wernke (SEM VÍNCULO) rodneywernke1@hotmail.com

Ivone Junges (UNISUL) ivone.junges@unisul.br

Ivanir Rufatto (UNISEP) rufatto@unisep.edu.br

Resumo:

O objetivo do estudo foi identificar as informações gerenciais que a avaliação de segmentos de mercado proporciona aos administradores de uma pequena loja que atua como revenda de automóveis. Para essa finalidade foi utilizada metodologia classificável como descritiva, com abordagem qualitativa e no formato de estudo de caso. Como resultados do estudo foi identificada a margem de contribuição dos veículos comercializados no período, bem como aferida a lucratividade conseguida nos tipos de veículos (Camionete, Popular, Premium, Sedan, SUV, Utilitário e Moto). Também foi mensurado o efeito dos prazos do ciclo financeiro no resultado da venda dos veículos, o que permitiu considerar as despesas financeiras oriundas do pagamento das compras antes do recebimento das vendas, após o período de permanência em estoque. Essas duas ferramentas de mensuração da lucratividade das vendas permitiram ao gestor conhecer, de forma mais detalhada, o desempenho dos segmentos que a empresa atua, o que auxilia na análise da pertinência das políticas comerciais vigentes na revenda de automóveis pesquisada. A contribuição do estudo se assenta na aplicação de conceitos financeiros em empresas de pequeno porte com controles gerenciais incipientes, de modo a demonstrar que é possível avaliar a lucratividade de segmentos e o impacto das políticas de prazos que integram o ciclo financeiro.

Palavras-chave: Ciclo financeiro. Margem de contribuição. Segmentos de mercado. Estudo de caso.

Assessment of the profitability of market segments: a case study in a small car shop

Abstract:

The objective of the study was to identify the managerial information that the evaluation of market segments provides to the administrators of a small shop that acts as a reseller of automobiles. For this purpose, a descriptive methodology was used, with a qualitative approach and in the case study format. As a result of the study, the margin of contribution of the vehicles marketed in the period, as well as the profitability obtained in the types of vehicles (Pickup, Popular, Premium, Sedan, SUV, Utility and Moto) was identified. The effect of the terms of the financial cycle on the sale of vehicles was also measured, which allowed us to consider the financial expenses arising from the payment of purchases prior to the receipt of the sales, after the period of permanence in inventory. These two tools of measurement of sales profitability allowed the manager to know, in a more detailed way, the performance of the segments that the company operates, which helps in analyzing the pertinence of the commercial policies in force in the researched car dealership. The contribution of the study is based on the application of financial concepts in small companies with incipient management controls, in order to demonstrate that it is possible to evaluate the segment profitability and the impact of the time policies that integrate the financial cycle.

Keywords: Financial cycle. Contribution margin. Market segments. Case study.

1. Introdução

A Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA (2018) relata que o número de automóveis licenciados no Brasil caiu nos anos posteriores a 2014, quando chegou a 2.794.687 unidades. Ou seja, em 2015 foram licenciados 2.123.009 veículos (queda de 24,03%), em 2016 ocorreu o licenciamento de 1.688.289 automóveis (-39,59% sobre 2014) e em 2017 foram licenciadas 1.856.096 unidades (declínio 33,58% sobre 2014). Essas oscilações evidenciam que o mercado automotivo foi impactado pela retração econômica vivida pelo país nos últimos anos, trazendo incertezas que devem ser monitoradas com atenção.

Esse contexto de ambientes externos cada vez mais incertos tem feito com que os

administradores necessitem de informações úteis e tempestivas para melhorar o desempenho organizacional e para obter (ou manter) a vantagem competitiva priorizada (BEUREN; FIORENTIN, 2014).

Posição semelhante também é defendida por Machado, Sornberger e Coan (2015) quando asseveram que a demanda por informações, devido à necessidade de manter as organizações ativas e competitivas, fez surgir diversas ferramentas de suporte à gestão, como os sistemas de avaliação de desempenho cuja função é fornecer informações acerca dos resultados alcançados em determinado período. Com isso, a avaliação de desempenho pode ser entendida como o processo que permite que uma organização mensure seus resultados e avalie se atingiu os objetivos traçados pela gerência.

Acerca disso, Heinzen, Dias e Marinho (2013) aduzem que as métricas de *performance*, obtidas com o uso de sistemas de mensuração de desempenho organizacional, permitem que a administração conheça o grau de evolução (ou estagnação) dos processos operacionais, bem como disponibilizem informações relevantes para que sejam cogitadas iniciativas visando aprimorar os resultados obtidos.

Entre as possibilidades de avaliação do desempenho na realidade de lojas que revendem automóveis está a apuração da lucratividade por segmento de mercado com base na margem de contribuição (SANTOS *et al.*, 2018; LIMA *et al.*, 2018; SILVA; OLIVEIRA, 2014; BORNIA, 2009), que pode ser aprimorada com a mensuração dos efeitos do ciclo financeiro no resultado das vendas (WERNKE, 2014; WERNKE *et al.*, 2016).

Contudo, nas empresas de pequeno porte desse ramo varejista esse tipo de avaliação pode ser de difícil aplicação, especialmente pela escassez de controles internos que costuma caracterizar as organizações deste porte. A partir do exposto, nesta pesquisa se pretende responder à seguinte questão de estudo: quais os benefícios de utilizar a avaliação de segmentos de mercado no contexto de uma pequena loja de revenda de automóveis? Para essa finalidade foi estabelecido o objetivo de identificar as informações gerenciais que essa modalidade de avaliação proporciona nesse tipo e porte de empreendimento.

2. Revisão da literatura

Para Silva e Callado (2018) a avaliação de desempenho organizacional decorre da necessidade de adaptação das organizações às variações que ocorrem no ambiente organizacional e no mercado. Com isso, diversos setores econômicos têm procurado se adaptar às modificações enfrentadas nos mercados cada vez mais competitivos, o que acarreta a necessidade de conhecer o desempenho das ações implementadas pelos gestores.

Portanto, a mensuração de desempenho pode ser descrita como um processo de quantificar a ação, no qual a medição é o processo de quantificação da eficiência e eficácia e a ação é o objeto gerador do desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Nesse sentido, Martins, Araújo e Niyama (2011) afirmam que se atribui à mensuração a propriedade de influenciar a atenção e a atitude das pessoas em direção às metas e aos objetivos organizacionais preestabelecidos.

A mensuração geralmente pressupõe a existência de um parâmetro que indique o desempenho do objeto da avaliação. Nesse rumo, Siqueira (2014) registra que para avaliar o desempenho as empresas se utilizam de sistemas de medição que possibilitam gerenciar os resultados de suas atividades por meio de indicadores. Por sua vez, Callado, Chaves e Callado (2014) argumentam que o uso de indicadores de desempenho consiste na estimação de quocientes ou índices, os quais consideram os dados contábeis como fontes de informações que possibilitam identificar

a evolução dos aspectos financeiros das empresas, além de permitir comparações e projeções.

No contexto da avaliação de desempenho da lucratividade de segmentos de mercado (produtos, linhas de mercadorias, territórios de venda etc.) o instrumento mais utilizado tem sido a margem de contribuição (SANTOS *et al.*, 2018; GUERREIRO, 2011; SOUZA; ROCHA, 2010). A respeito desse conceito, Veiga e Santos (2016) esclarecem que a margem de contribuição pode ser caracterizada como o valor resultante da diferença entre o preço de venda e os respectivos valores de custos (de compra da mercadoria ou do consumo de matérias-primas) e despesas variáveis (como os tributos e as comissões) incidentes sobre as vendas de determinado produto.

Apesar dos pontos positivos que costumam ser associados à margem de contribuição, esta desconsidera o “valor do dinheiro no tempo” e, principalmente, não abrange os valores relacionados com as despesas financeiras suportadas pela empresa em virtude da duração do ciclo financeiro (ASSAF NETO, 2014), que é formado pelos prazos de recebimento das vendas, de estocagem e de pagamento das compras (KIESCHNICK; LAPLANT; MOUSSAWI, 2012; FERREIRA *et al.*, 2016).

Portanto, conforme Wernke (2014), a margem de contribuição pode não retratar fielmente o resultado obtido na venda de um produto, especialmente nos casos em que a mercadoria é comprada a prazo e mantida em estoque por determinado período antes de ser vendida com a concessão de prazo para os clientes quitarem a compra que fazem.

Acerca disso, Assaf Neto (2014) salienta que quando a empresa paga os fornecedores antes de receber o dinheiro dos clientes, esta terá que suportar os encargos financeiros do período relativo ao ciclo financeiro descrito, pois durante esse período a empresa precisa dispor de capital de giro em montante suficiente para manter o ritmo das atividades operacionais. Ou seja, terá “despesas financeiras” pela captação de recursos para financiar o giro do empreendimento, o que pode ser configurado pelos juros bancários pagos para captar recursos ou pelo custo de oportunidade do capital que foi resgatado de aplicações financeiras para liquidar as dívidas perante fornecedores.

Então, para medir convenientemente o resultado da venda considerando os prazos do ciclo financeiro o cálculo respectivo deve envolver uma taxa de juros para representar o “valor do dinheiro no tempo”, que pode ser a taxa de aplicação obtida pela empresa ou a taxa de captação de recursos para capital de giro (entre outras possibilidades). Nessa direção, Assaf Neto (2014) recomenda utilizar a equação que pode ser expressa por: $RV = PVP - [CDV * ((1 + kc)^{(PE + PR - PP)})]$. Nesse contexto, considere-se que “RV” expressa o resultado da venda, “PVP” representa o preço de venda a prazo, “CDV” equivale aos custos e despesas variáveis, “kc” é a taxa de juros a ser utilizada, “PE” é o prazo de estocagem, “PR” é o prazo de recebimento de clientes e “PP” é o prazo de pagamento dos custos e despesas variáveis associados à venda.

No que concerne a estudos precedentes que abordaram este tema em loja de automóveis usados (semelhante à empresa objeto deste estudo), somente a pesquisa de Wernke *et al.* (2016) foi encontrada em buscas *online* realizadas no Portal de Periódicos Capes em agosto de 2018. A publicação mencionada objetivou medir a lucratividade de uma revendedora de veículos em determinado mês e abrangeu um rol de 32 automóveis vendidos no período. Como resultado principal, os autores destacaram que foi apurada uma diferença de -27,81% entre a margem de contribuição total do mês (R\$ 94.021,67) e o resultado da empresa se computados os prazos do ciclo financeiro (R\$ 67.877,95).

Além disso, alicerçado no fato de que há poucos estudos que discorrem sobre a avaliação dos segmentos de mercado e o efeito dos prazos do ciclo financeiro no âmbito das decisões de

compra envolvendo os segmentos comercializados por lojas que revendem automóveis, considera-se que há uma pequena lacuna de pesquisa que merece ser melhor explorada, como pretendido nesta pesquisa.

3. Metodologia

No tange à metodologia utilizada, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, com abordagem qualitativa e no formato de um estudo de caso. Quanto aos seus objetivos é descritiva porque envolve descrição, registro, análise e interpretação do fenômeno e, em sua maioria, se utiliza da comparação e contraste (SALOMON, 1999). Em relação à forma de abordagem do problema esta é classificada como qualitativa porque nesse tipo de estudo são efetuadas análises mais aprofundadas sobre o fenômeno visado com o intuito de salientar características que não são possíveis de se observar através de um estudo quantitativo (RAUPP; BEUREN, 2010). Acerca dos procedimentos adotados, cabe qualificar como estudo de caso porque essa modalidade de pesquisa efetua uma análise exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado em desenhos caracterizados pela flexibilidade, simplicidade de procedimentos e ênfase na abordagem qualitativa integral dos eventos (RAUEN, 2015).

O estudo foi realizado no mês de agosto de 2018, numa pequena loja que revende automóveis (cuja identificação foi omitida por solicitação do proprietário), sediada em município da região sul de Santa Catarina. Contudo, é interessante ressaltar que o período-base dos valores levantados foi o mês de julho do mesmo ano.

Nesse tipo de loja as vendas costumam ter características específicas e, geralmente, distintas para cada cliente em termos dos prazos de recebimento concedidos. Além disso pode envolver a troca de veículos ou (menos comum) de outros tipos de bens (carro por moto, carro por terreno, carro por consórcio etc.). Essas negociações tendem a ocasionar prazos de recebimento diferenciados que, combinado com o prazo que os veículos permanecem “em estoque”, podem tornar o ciclo financeiro demorado a ponto de afetar o resultado obtido com as vendas realizadas.

Em virtude disso, a gerência da empresa pesquisada deveria se preocupar com a avaliação da lucratividade dos segmentos de mercado (como produtos, grupos de produtos, tipos de clientes etc.), além de medir os efeitos dos prazos do ciclo financeiro nos resultados mensais. Porém, na revenda de automóveis objeto deste estudo, o proprietário do empreendimento não considerava esse aspecto em suas análises de desempenho da lucratividade das negociações realizadas cotidianamente. Então, por considerar isso um ponto fraco de sua empresa, o gestor facilitou o acesso dos pesquisadores aos dados necessários para aprimorar a forma como os resultados vinham sendo apurados, conforme relatado nas próximas seções.

Quanto à coleta de dados, nas pesquisas com o formato de estudo de caso é possível utilizar procedimentos díspares como entrevistas, pesquisas em arquivos, questionários, relatórios verbais e observações, visto que as evidências a utilizar podem ser qualitativas e quantitativas (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015). Entretanto, no que se refere aos aspectos formais que visam assegurar o rigor da pesquisa e atender aos requisitos de triangulação de dados propostos por Yin (2005), para coligir os dados necessários foram empregadas entrevistas semiestruturadas com o proprietário/gestor, com funcionários da área comercial e com o responsável pela contabilidade terceirizada, além de pesquisa documental e observação na empresa.

4. Apresentação dos dados e análise dos resultados

A coleta de dados foi efetuada principalmente nos controles internos existentes (planilhas eletrônicas, documentos arquivados etc.), além de contar com outras informações repassadas pelo administrador e pelo contador. Nesse rumo, foram obtidos os seguintes dados:

- Vendas: foram levantados os números relativos à quantidade de veículos comercializados no mês, bem com os valores respectivos das vendas, dos tributos incidentes sobre o faturamento (ICMS, PIS, Cofins) e das comissões dos vendedores;
- Custos: o levantamento realizado apurou o custo de aquisição de cada um dos veículos vendidos e os valores despendidos com consertos, regularização de documentos, manutenção/limpeza etc., que foram agrupados sob a rubrica “outras despesas”.
- Prazos: a respeito de cada negociação realizada foram obtidas informações sobre os prazos de pagamento concedidos aos clientes, os prazos de pagamento obtidos na compra dos veículos e os prazos que estes permaneceram estocados no pátio da loja.
- Taxa de juros: para considerar o “valor do dinheiro no tempo” foi definida uma taxa de juros, cujo critério adotado nessa determinação foi a taxa de captação de recursos que a empresa suportava nos descontos de títulos em instituições bancárias com o objetivo de obter capital de giro para financiar as operações.

Com fundamento dos dados citados partiu-se para avaliar o desempenho da entidade pesquisada por meio da margem de contribuição e da mensuração dos efeitos dos prazos do ciclo financeiro no resultado da venda, conforme evidenciado nas próximas seções.

4.1 Margem de contribuição dos produtos em R\$ e em %

Após a obtenção dos dados citados, partiu-se para a determinação da margem de contribuição das vendas efetuadas no mês abrangido, conforme os procedimento apresentado na Tabela 1.

Descrição	Quantid. Venda	Valor da Venda (R\$)	ICMS da Venda (R\$)	PIS da Venda (R\$)	Cofins da Venda (R\$)	Comissões da Venda (R\$)	Custo de Compra (R\$)	Total de Outras Despesas (R\$)	Marg. Contr. Unitária (R\$)	Marg. Contr. (em %)
TORO 17	1	80.000,00	448,50	24,29	112,13	300,00	71.269,80	-	7.845,28	9,81%
CR-V 10	1	52.900,00	-	-	-	300,00	47.000,00	1.080,00	4.520,00	8,54%
COROLLA 17	1	78.500,00	-	-	-	300,00	74.900,00	-	3.300,00	4,20%
SANDERO 12	1	31.900,00	-	-	-	300,00	24.900,00	400,00	6.300,00	19,75%
TIGUAN 11	1	57.900,00	281,70	15,26	70,43	800,00	44.730,00	2.588,00	9.414,62	16,26%
COROLLA 09	1	39.900,00	-	-	-	300,00	33.900,00	1.300,00	4.400,00	11,03%
TUCSON 15	1	56.900,00	293,70	15,91	73,43	300,00	48.518,00	-	7.698,97	13,53%
PALIO 07	1	18.000,00	-	-	-	300,00	16.000,00	379,00	1.321,00	7,34%
ONIX 15	1	36.900,00	-	-	-	300,00	32.700,00	600,00	3.300,00	8,94%
CORSA 09	1	21.900,00	-	-	-	300,00	18.169,00	918,00	2.513,00	11,47%
207 ESCAPADE	1	18.700,00	-	-	-	300,00	18.400,00	-	-	0,00%
FRONTIER 13	1	65.000,00	325,50	17,63	81,38	400,00	60.588,00	520,00	3.067,49	4,72%
FLUENCE 11	1	35.500,00	-	-	-	300,00	28.900,00	783,00	5.517,00	15,54%
SPORTAGE 13	1	76.900,00	434,10	23,51	108,53	300,00	67.780,00	1.068,00	7.185,86	9,34%
KA 11	1	15.900,00	-	-	-	300,00	10.000,00	330,00	5.270,00	33,14%
VECTRA 09	1	25.400,00	-	-	-	300,00	19.900,00	327,11	4.872,89	19,18%
FIT 08	1	24.300,00	144,00	7,80	36,00	300,00	23.262,00	493,00	57,20	0,24%
KICKS 17	1	85.900,00	-	-	-	300,00	80.600,00	-	5.000,00	5,82%
BIZ 04	1	2.800,00	-	-	-	100,00	2.100,00	265,00	335,00	11,96%
CITY 10	1	36.000,00	-	-	-	1.300,00	29.000,00	430,00	5.270,00	14,64%
FIORINO 15	1	40.000,00	209,70	11,36	52,43	300,00	33.152,00	700,50	5.574,02	13,94%

Total	21	901.200,00	2.137,20	115,77	534,30	7.700,00	785.768,80	12.181,61	92.762,33	10,29%
-------	----	------------	----------	--------	--------	----------	------------	-----------	-----------	--------

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 1 - Margem de contribuição (R\$ e %)

Ou seja, a margem de contribuição total no período em estudo foi de R\$ 92.762,33. Esse valor foi alcançado com base no faturamento do mês (R\$ 901.200,00), descontados os valores dos tributos sobre vendas, como ICMS, PIS e Cofins (R\$ 2.137,20, R\$ 115,77 e R\$ 534,30 respectivamente), comissões de vendas (R\$ 7.700,00), despesas diversas (R\$ 12.181,61) e o custo de compra respectivo (R\$ 785.768,80).

O mesmo cálculo foi realizado com cada veículo vendido no período, a fim de se mensurar a contribuição específica de cada item em particular. Com isso, foi possível identificar a margem de contribuição de cada veículo, tanto em valor monetário (R\$) quanto em percentual da venda (%).

Ao avaliar o cenário descrito na Tabela 1, destaca-se que no mês em análise o veículo “Tiguan 11” foi o que teve a maior margem de contribuição em valor (R\$ 9.414,62), o que representou margem de contribuição de 16,26%. Além disso, os outros dois veículos que mais se destacaram foram:

- “Ka 11”: gerou margem de contribuição de R\$ 5.720,00 e no período analisado foi o veículo com maior margem em percentual (33,14% do valor da venda respectiva);
- “Sander 12”: trouxe margem de contribuição de R\$ 6.300,00 (ou 19,75% do valor faturado, que classifica-o como a segunda maior margem em percentual).

Por outro lado, duas vendas apresentaram resultados irrisórios: o veículo “Fit 08” proporcionou margem de contribuição de apenas R\$ 57,20 (ou 0,34% do valor da venda), enquanto que o “207 Escapade” não trouxe qualquer valor de margem de contribuição, pois foi vendido a preço de custo.

Essa mesma forma de análise é cabível para todos os demais veículos comercializados, o que permitiu conhecer a rentabilidade proporcionada pelo *mix* vendido no mês pesquisado.

4.1.1 Comparativo de venda e margem de contribuição de acordo com o tipo de produto

Nesta seção faz-se um comparativo dos produtos vendidos no mês abrangido em termos participação nas vendas e na margem de contribuição, agrupando os veículos comercializados de acordo com a categoria, conforme exposto na Tabela 2.

Tipo	Margem de Contrib. R\$	% do Total	Venda R\$	% do Total
CAMIONETE	10.912,78	11,76%	145.000,00	16,09%
POPULAR	18.761,20	20,23%	167.600,00	18,60%
PREMIUM	3.300,00	3,56%	78.500,00	8,71%
SEDAN	20.059,89	21,63%	136.800,00	15,18%
SUV	33.819,44	36,46%	330.500,00	36,67%
UTILITARIO	5.574,02	6,01%	40.000,00	4,44%
MOTO	335,00	0,36%	2.800,00	0,31%
Total	92.762,33	100,00%	901.200,00	100,00%

Fonte: elaborada pelos autores.

Tabela 2 - Comparativo entre vendas e margem de contribuição por tipo de produto

A categoria “SUV” foi a que apresentou a maior margem de contribuição total (R\$ 33.819,44) e foi responsável por 36,46% do respectivo montante do mês. A participação percentual deste

segmento nas vendas foi semelhante, com 36,67% da receita operacional do período (ou R\$ 330.500,00 de R\$ 901.200,00).

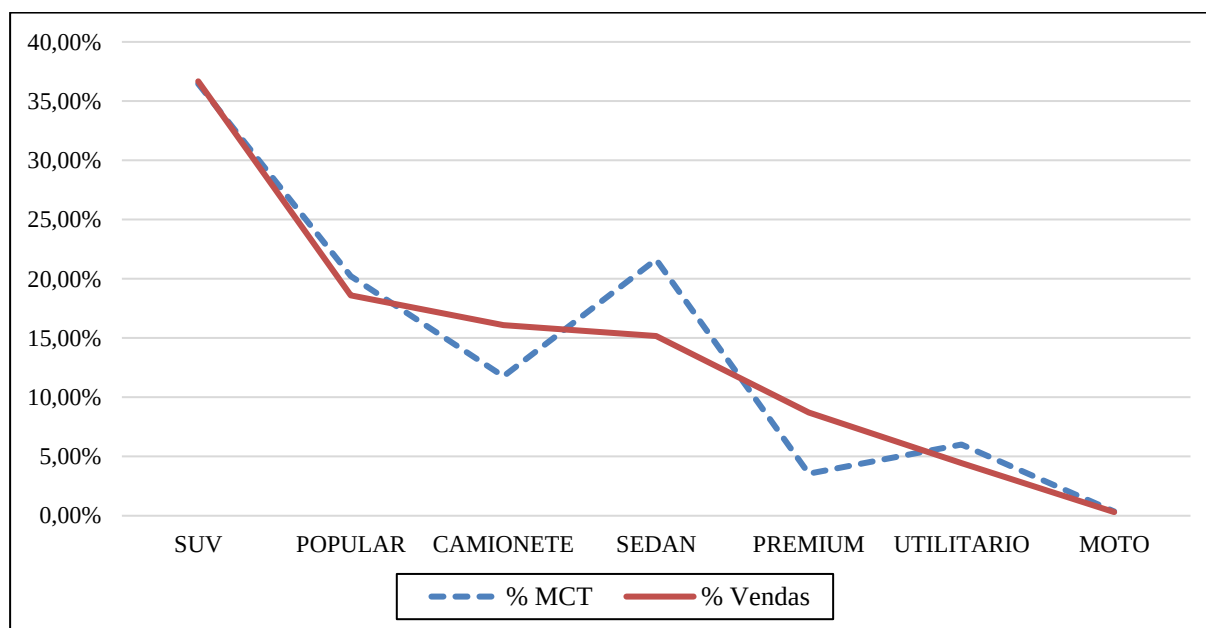
O segundo tipo mais lucrativo de veículos vendidos foi o “Sedan”, pois respondeu por R\$ 20.059,89 (ou 21,63% da margem de contribuição total). Contudo, sua participação nas vendas foi de 15,18%, o que lhe assegurou apenas a quarta posição no *ranking* de faturamento do mês visado.

Os veículos do segmento “Popular” propiciaram margem de contribuição total de R\$ 18.761,20 (20,23% do total), o que foi conseguido com vendas totais de R\$ 167.600,00 (equivalentes a 18,60% do faturamento). Portanto, este foi o segundo grupo em valor de faturamento, mas ocupou somente a terceira posição no parâmetro da contribuição total proporcionada.

O quarto grupo mais rentável foi o “Camionete”, pois trouxe margem de contribuição total de R\$ 10.912,78 (11,76% do total). Entretanto, foi o terceiro no quesito de vendas com R\$ 145.000,00 (16,09% do faturamento mensal).

Os demais segmentos (“Utilitário”, “Premium” e “Moto”) geraram margens de contribuição nos valores de R\$ 5.574,02, R\$ 3.300,00 e R\$ 335,00 respectivamente, cujos valores somados não chegam a 10% do total do mês. Porém, estes três grupos responderam por 13,46% das vendas do período.

Uma forma de facilitar o comparativo entre os desempenhos dos grupos de veículos é a utilização de um gráfico a respeito, conforme apresentado na Figura 1.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 1 – Comparativo da participação dos grupos

Com tal ilustração é fácil perceber que determinado tipo de veículo tem participação maior na margem de contribuição do que no faturamento do mês, como é o caso do grupo “Sedan”. Assim, todos os grupos nos quais a linha pontilhada supera a linha contínua podem ser considerados produtos interessantes em decorrência da sua capacidade de geração de caixa.

4.2 Cálculo do efeito dos prazos do ciclo financeiro no resultado das vendas

Uma forma de aprimorar a mensuração dos resultados dos segmentos de mercado consiste em

mensurar os efeitos do prazos relacionados ao ciclo financeiro (o que abrange o pagamento de fornecedores, a estocagem das mercadorias e o recebimento de clientes) na lucratividade das vendas.

Nesse sentido, para demonstrar a viabilidade de utilizar esse procedimento no contexto da empresa pesquisada foi utilizado como exemplo somente o veículo “City 10”, tendo em vista a restrição de espaço existente para redação dos textos para este evento.

Para tanto, inicialmente foram listados os dados relacionados com valores monetários e os prazos associados, conforme exposto na Tabela 3.

Itens	Valores R\$	Prazos
Valor da venda	36.000,00	10,00
Comissões-venda	1.300,00	10,00
Custo de compra	29.000,00	30,00
Outras despesas	430,00	30,00
Margem de contribuição	5.270,00	-

Fonte elaborada pelos autores.

Tabela 3 - Dados do veículo - CITY 10

O valor da venda deste veículo foi de R\$ 36.000,00 e o prazo concedido ao cliente foi de 10 dias. No caso das comissões, o valor desta venda foi R\$ 1.300,00 e o prazo de pagamento deste montante se iguala ao prazo concedido ao cliente (conforme a política adotada na empresa a esse respeito). Além disso, considere-se que o item foi comprado por R\$ 29.000,00 com prazo de 30 dias para liquidação da dívida assumida perante o fornecedor e que as “outras despesas” relativas ao veículo em tela chegaram a R\$ 430,00 (com prazo de 30 dias para quitação concedido pelo prestador de serviços terceirizado).

A partir dos valores mencionados, a margem de contribuição proporcionada pela venda do veículo foi de R\$ 5.270,00 (valor da venda menos comissões, custo de compra e outras despesas relacionados ao veículo vendido), o que representa 14,64% da receita obtida com tal venda.

Entretanto, tal resultado pode ser considerado impreciso do ponto de vista financeiro porque não considerou os efeitos oriundos dos prazos associados ao ciclo financeiro. Para medir isso no contexto da loja abrangida foi necessário percorrer as etapas mencionadas na sequência.

O primeiro passo consistiu em apurar o prazo médio linear dos pagamentos referentes ao veículo utilizado como exemplo, visto que os três tipos de dispêndios tinham prazos específicos. Assim, na Tabela 4 se demonstra como foi determinado o prazo médio linear.

Pagamentos	Valor R\$	Prazo (dias)	Valor Ponderado R\$	Prazo Ponderado (Dias)
Custo de Compra	29.000,00	30	870.000,00	
Comissões	1.300,00	10	13.000,00	
Outras despesas	430,00	30	12.900,00	
Total de Pagtos.	30.730,00		895.900,00	(c=b/a)
Prazo Ponderado	(a)		(b)	29,15

Fonte elaborada pelos autores.

Tabela 4 - Cálculo do prazo médio linear de pagamentos do veículo CITY 10

Para esclarecer a respeito de como se chegou ao prazo médio 29,15 dias para pagamento, primeiro é necessário ressaltar que foi necessário a utilização da média ponderada. Portanto, multiplicou-se o valor (R\$) dos pagamentos (segunda coluna da Tabela 4) pelos respectivos prazos (em número de dias) que constam da terceira coluna daquela tabela.

Com isso, foram encontrados os valores ponderados do custo de compra (R\$ 870.000,00), comissões (R\$ 13.000,00) e das outras despesas do veículo (R\$ 12.900,00), cuja somatória dos respectivos valores acarretou o total de R\$ 895.900,00. Então, para encontrar o prazo médio linear ponderado do total de pagamentos, foi dividido o valor ponderado total (R\$ 895.900,00) pela soma dos valores originais dos pagamentos (R\$ 30.730,00), o que resultou em 29,15 dias.

A segunda etapa consistiu em listar os valores e prazos respectivos dos fatores que integram o ciclo financeiro, conforme exposto na Tabela 5.

Itens	Valor R\$	Prazo (dias)
Recebimento da venda	36.000,00	10,00
Pagamentos da compra/outras desp./comissões	30.730,00	29,15
Estocagem do veículo	-	43,00

Fonte elaborada pelos autores.

Tabela 5 – Base de dados para calcular o efeito dos prazos no resultado da venda

Como visto, o veículo foi vendido por R\$ 36.000,00 e foi dado prazo de 10 dias para o cliente pagar a aquisição que fez. No caso dos valores associados ao custo de compra, às outras despesas do veículo e à comissão de vendas, estes totalizaram R\$ 30.730,00 e foi considerado para esses pagamentos o prazo médio linear apurado anteriormente (29,15 dias). Além disso, entre a data da compra do veículo e a sua venda transcorreram 43 dias, período que foi considerado o prazo de estocagem deste automóvel.

Então, com a disponibilidade desses dados foi possível calcular o efeito dos prazos do ciclo financeiro no resultado no moldes do detalhado na Tabela 6.

Itens	Valores	Descrição
PVPdv = preço de venda da mercadoria	36.000,00	PVP (R\$)
CDVPdp = custos e despesas variáveis	30.730,00	CDV (R\$)
kc = custo de capital	2,52	(% ao mês)
pe = prazo de estocagem	1,43	meses
pr = prazo de recebimento do cliente	0,33	meses
pp = prazo de pagamento do fornecedor	0,97	meses
RVdr = resultado da venda da mercadoria	4.656,03	RV (R\$)

Fonte elaborada pelos autores.

Tabela 6 – Cálculo do efeito dos prazos no resultado da venda

Convém esclarecer que, por envolver prazos, foi necessário considerar uma taxa de juros a título de custo de oportunidade do capital. Desse modo, foi considerado o percentual de 2,52% ao mês como taxa de juros (kc), cujo valor foi estipulado levando em consideração a taxa de captação de recursos (antecipação de recebíveis) que o gestor da loja informou que vinha pagando à época do estudo para financiar o giro das operações mercantis.

Assim, na continuidade do cálculo citado foi necessário converter todos os prazos mencionados de “dias” para “meses”. Com isso, o prazo de estocagem passou de 43 dias para “1,43” mês, o prazo concedido ao cliente passou de 10 dias para “0,33 mês” e o prazo médio de pagamento passou de 29,15 dias para “0,97 mês”.

Em seguida foi aplicado a equação específica, conforme exposto detalhadamente no Quadro 1.

$$\begin{aligned}
 RV_{dr} &= PVP_{dv} - [CMVP_{dp} * (1 + kc)^{(pe + pr - pp)}] \\
 RV_{dr} &= 36.000 - [30.730 * (1 + 0,0252)^{(1,43 + 0,33 - 0,97)}] \\
 RV_{dr} &= 36.000 - [30.730 * (1,0252)^{(0,795)}] \\
 RV_{dr} &= 36.000 - [30.730 * 1,019983] \\
 RV_{dr} &= 36.000 - 31.344,07 \rightarrow RV = 4.656,03
 \end{aligned}$$

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 1 – Equação do resultado da venda considerando os prazos do ciclo financeiro

Ou seja, o resultado da venda do veículo CITY 10, considerando os prazos relativos ao ciclo financeiro, foi de R\$ 4.656,03 (equivalente a 12,93% do valor da venda).

Para finalizar foi elaborada a Tabela 7, que retrata de forma comparativa as duas modalidades de avaliação da lucratividade das vendas (com e sem o efeito dos prazos do ciclo financeiro).

RESULTADO TRADICIONAL (MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO)	(R\$)	Descrição
PVP _{dv} = preço de venda da mercadoria	36.000,00	PVP (R\$)
CDVP _{dp} = custos e despesas variáveis	30.730,00	CDV (R\$)
RESULTADO/MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (sem considerar os prazos)	5.270,00	RV (R\$)
DRE COM CUSTO FINANCEIRO DOS PRAZOS ASSOCIADOS	(R\$)	% das Vendas
RESULTADO (sem considerar os prazos)	5.270,00	14,64%
(-) Custo financeiro do efeito dos prazos – R\$	-613,97	-1,71%
(=) Resultado após efeito dos prazos – R\$	4.656,03	12,93%

Fonte elaborada pelos autores.

Tabela 7 – Comparação da demonstração do resultado da venda.

A parte superior da Tabela 7 traz o resultado da venda nos moldes da tradicional margem de contribuição (Vendas menos Custos/Despesas Variáveis), o que indica que veículo CITY 10 proporcionou lucro operacional bruto (margem de contribuição) de R\$ 5.270 (equivalente a 14,64% do valor faturado).

Contudo, na metade inferior da Tabela 7 está evidenciado o efeito dos prazos do ciclo financeiro dessa venda, que acarretou “custo financeiro” no valor de R\$ 613,97 e implicou que o resultado efetivo tenha sido de R\$ 4.656,03 (ou seja, 12,93% da venda respectiva). Isso equivale a uma redução de 1,71 pontos percentuais em relação ao valor do faturamento, se comparado com o percentual da margem de contribuição.

Mesmo que esta seja uma forma trabalhosa de avaliar o resultado das operações mercantis, considera-se que é relevante que seja apurado o efeito dos prazos associados ao ciclo financeiro, visto que nem os relatórios dos controles internos da empresa e nem a contabilidade tradicionalmente utilizada têm condições de fornecer informações a respeito. Além disso, a utilização desse procedimento pode indicar alterações/ajustes nas políticas de prazos de recebimento, pagamentos e estocagem, o que pode contribuir para aprimorar o desempenho do empreendimento pesquisado.

5 Considerações finais

O objetivo do estudo foi identificar as informações gerenciais que a avaliação de segmentos de mercado proporciona numa pequena loja que atua como revenda de automóveis. Nesse rumo, os autores consideram que tal objetivo foi atingido porque os aspectos relatados nas seções anteriores permitiram conhecer a lucratividade por veículo comercializado e, também, o resultado por tipo de produto vendido (Camionete, Popular, Premium, Sedan, SUV, Utilitário e Moto) com base na margem de contribuição destes segmentos. Além disso, foi demonstrado como tal avaliação pode ser aprimorada com mensuração dos efeitos dos prazos do ciclo financeiro no resultado, o que pode trazer informações mais qualificadas ao gestor, especialmente para analisar a conveniência dos prazos de recebimento, de estocagem e de pagamento praticados.

Como possíveis contribuições do estudo podem ser citadas, ao menos, dois aspectos. O primeiro refere-se à aplicação de conceitos gerenciais em empresa varejista de pequeno porte, o que pode contribuir para aprimorar a gestão de um tipo de empreendimento que não costuma ser objeto de estudos no âmbito da contabilidade gerencial. A segunda contribuição aventada consiste em demonstrar que, mesmo em entidades de pequeno porte com controles gerenciais incipientes, é possível avaliar o impacto das políticas de prazos concedidos a clientes, recebidos de fornecedores e de manutenção de produtos em estoque. Esse procedimento pode auxiliar na otimização da gestão financeira dessas entidades ao evidenciar a influência do ciclo financeiro nos resultados e indicar possibilidades de ajustes na atual política de prazos ou de mudanças que estejam sendo cogitadas.

No que concerne às limitações associáveis à pesquisa, convém salientar que foram utilizados dados fornecidos pela empresa pesquisada a partir dos poucos controles internos mantidos pela gerência, sem que fossem auditados os valores informados. Com isso, assumiu-se que estes sejam verídicos e representativos da situação vigente à época do estudo. Além disso, por tratar-se de estudo de caso, as conclusões oriundas estão circunscritas à loja pesquisada e não devem ser extrapoladas para outras realidades empresariais.

A título de recomendação para trabalhos futuros é interessante sugerir que sejam mensurados os efeitos das políticas de prazos em outros tipos de lojas do segmento automotivo, como as vendas especializadas em motos, caminhões ou tratores. Com isso, caberia esclarecer como esses ramos comerciais são afetados pelos prazos dados à clientela, recebidos de fornecedores e pelo tempo de permanência em estoque dos veículos que comercializam.

Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). *Estatísticas: séries históricas*. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/estatisticas-2017.html>>. Acesso em: 04 setembro 2018.

ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 7a. ed., São Paulo: Atlas, 2014.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. *Influência de fatores contingenciais nos atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul*. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 38, p. 195-212, 2014.

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CALLADO, A. A. C.; CHAVES, R. P.; CALLADO, A. L. C. *Relações entre o uso de indicadores de desempenho de cadeia de suprimento e estrutura administrativa*. In: Congresso Brasileiro de Custos, 21, 2014, Natal. Anais ... Natal: CBC, 2014.

GUERREIRO, R. *Estruturação de sistemas de custos para a gestão da rentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2011.

HEINZEN, D. A. M.; DIAS, A. B. B. B.; MARINHO, S. V. *Avaliação do sistema de medição de desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina à luz dos atributos desejáveis*. Revista Meta: Avaliação, v. 5, n. 15, p. 327-352, 2013.

KIESCHNICK, R.; LAPLANT, M.; MOUSSAWI, R. *Working capital management and shareholder wealth*. SSRN Electronic Journal (April/2012). Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1431165>. Acesso em: 04 setembro 2018.

LIMA, J. D. de; FERRO, W. A.; BORTOLUZZI, S. C.; SOUTHER, L. F. P.; BATISTUS, D. R. *Uma proposta de ampliação na análise custo-volume-lucro por meio das análises de sensibilidade e de cenários*. Exacta - EP, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 21-41, 2018.

MACHADO, T. R. B.; SORNBERGER, G. P.; COAN, F. M. J. *Avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: estudo multicaso em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas*. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 7, n. 3, p. 21-37, 2015.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. de. *Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil*. Revista Contabilidade & Finanças - USP. São Paulo, v.26, n.67, p.27-42, jan./abr.2015.

MARTINS, O. S.; ARAÚJO, A. M. H. B.; NIYAMA, J. K. *Uma discussão conceitual e contemporânea sobre a Teoria da Mensuração e sua relação com a contabilidade*. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 12, n. 3, p. 501-528, 2011.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

RAUEN, F. *Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação*. Palhoça: Editora Unisul, 2015.

RAUPP, F.; BEUREN, I. M. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: BEUREN, I. M. (org.). São Paulo: Atlas, 2010.

SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins, 1999.

SANTOS, J. A.; CRUZ, V. L.; SANTOS, R. R. dos; LEONE, R. J. G. *Análise das estratégias de ganho de margem bruta em uma distribuidora de medicamentos*. Exacta - EP, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 169-185, 2018.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. *Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho*. Revista Capital Científico, v. 16, n. 1, p. 112-129, 2018.

SILVA, R. F.; OLIVEIRA, H. de. *Utilização da margem de contribuição para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa oliveira calçados*. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 15, n. 2, p. 215-232, 2014.

SIQUEIRA, K. P. S. *Uma investigação acerca do uso de indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na Região Metropolitana de Recife*, 2014. 94 f. Dissertação de Mestrado (Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Recife, 2014.

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.

VEIGA, W. E.; SANTOS, F. de A. *Contabilidade de custos: gestão em serviços, comércio e indústria*. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, R. *Custos logísticos: ênfase na gestão financeira de distribuidoras de mercadorias, transportadoras rodoviárias de cargas, operadores logísticos e empresas com frota própria*. Maringá: Editora MAG, 2014.

WERNKE, R.; JUNGES, I.; CORRÊA, I. N.; ZANIN, A. *Efeitos dos prazos de compra, estocagem e recebimento no resultado da venda: proposta para mensuração em revenda de automóveis usados*. Revista Ambiente Contábil, v. 8, n. 1, p. 133-152, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2005.