

CARLOS EDUARDO SALES GOMES

**ESTUDO DE RENTABILIDADE DE CATEGORIAS DE
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM UMA INDÚSTRIA DE
BENS DE CONSUMO NACIONAL**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2010

CARLOS EDUARDO SALES GOMES

**ESTUDO DE RENTABILIDADE DE CATEGORIAS DE
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM UMA INDÚSTRIA DE
BENS DE CONSUMO NACIONAL**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador:

Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da Costa

São Paulo
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Carlos Eduardo Sales

Estudo de rentabilidade de categorias de produtos alimentícios em uma indústria de bens de consumo nacional / C.E.S. Gomes. -- São Paulo, 2010.

100 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Margem de contribuição 2.Preço 3. Custeio direto 4.Ponto de equilíbrio 5.Indústria de alimentos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à minha família, que meu deu todo o amor e educação que um filho poderia desejar.

A meus irmãos, pelo carinho e presença em todos os momentos alegres e tristes de minha vida.

À minha namorada, pelo companheirismo e apoio em qualquer dia e qualquer hora.

A meus amigos e familiares, pela força e pelos momentos de alegria que nos fazem entender o sentido da vida.

Aos professores da Poli, pelo empenho e dedicação.

E a Deus, que é a luz de todo o caminho por mim percorrido.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo realizar um estudo de rentabilidade das categorias mais importantes de uma empresa de bens de consumo alimentícios de capital cem por cento nacional. A companhia, após apresentar o melhor resultado de sua história no ano de 2008, contabilizou no período entre janeiro e julho de 2009 resultados bem abaixo das metas definidas para o ano e muito inferiores aos valores resultantes do exercício de 2008. Em algumas de suas principais categorias, a empresa contabilizou prejuízos. Dessa forma inicialmente, através de informações oriundas de dados internos, como a demonstração do resultado do exercício no período, e dados externos, como pesquisas de participação de seus produtos no mercado, inicialmente foram realizadas análises sobre os preços que deveriam ter sido praticados e volumes que deveriam ter sido vendidos a fim de atingir as metas de margem de contribuição e ebitda. Posteriormente, foram calculados indicadores econômicos com o objetivo de fornecer informações gerenciais para a tomada de decisões por parte da empresa, como a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional das principais categorias e o ponto de equilíbrio para alguns indicadores de resultado. Por último, após análises sobre as características de cada mercado de atuação e a participação da empresa nesses mercados, foram simulados possíveis cenários de elasticidade a fim de se calcular o impacto de pequenas variações no preço e no volume de vendas sobre os resultados de cada categoria e da companhia como um todo.

Palavras-chave: Margem de contribuição. Preço. Custeio direto. Ponto de equilíbrio. Indústria de alimentos.

ABSTRACT

This paper aims to conduct a study of return of the most important categories of consumer goods company food capital of one hundred percent nationally. The company, after presenting the best result ever in 2008, recorded between January and July 2009 results well below the targets set for the year and far below the figures produced by the year 2008. In some of its major categories, the company posted losses. Thus initially, using information from internal data, as the statement of income for the year in the period, and external data, such as research involving their products on the market, were initially analyzed on the prices that should have been charged and volumes that should have been sold in order to achieve the goals of contribution margin and EBITDA. Subsequently, economic indicators have been calculated with the goal of providing management information for decision making by the company, as the safety margin and operating leverage of the major categories and the break-even point for some indicators. Finally, after analysis of the characteristics of each market segment and the company's participation in these markets were simulated scenarios of elasticity in order to calculate the impact of small variations in price and sales volume on the results of each category and the company as a whole.

Keywords: Contribution margin. Price. Direct costing. Break-even point. Food industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Unidades da companhia no Brasil

Figura 3.1 – Projeção de crescimento da Margem de Contribuição (08 vs 09)

Figura 4.1 – Representação simplificada de um sistema de produção

Figura 4.2 - Diagrama de Ponto de Equilíbrio

Figura 4.3 – Esquema da precificação baseada em custos e em valor

Figura 4.4 – Pirâmide para a Precificação Estratégica

Figura 4.5 – Modelo para fixação de preços

Figura 4.6 – Processo para desdobramento da estratégia de precificação

Figura 5.1 – Cálculo do ponto de equilíbrio contábil para massas alimentícias

Figura 5.2 – Cálculo do custo de oportunidade para as massas alimentícias

Figura 5.3 – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico das massas

Figura 5.4 – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro das massas

Figura 5.5 – Cálculo da margem de contribuição das massas para alguns indicadores

Figura 5.6 – Cálculo da variação do volume de vendas de massas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Figura 5.7 – Cálculo da variação do PMB de massas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Figura 5.8 – Cálculo do ponto de equilíbrio contábil para misturas para bolo

Figura 5.9 – Cálculo do custo de oportunidade para as misturas

Figura 5.10 – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico das misturas

Figura 5.11 – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro das misturas

Figura 5.12 – Cálculo da margem de contribuição das misturas para alguns indicadores

Figura 5.13 – Cálculo da variação do volume de vendas de misturas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Figura 5.14 – Cálculo da variação do PMB de misturas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Figura 5.15 – Cálculo do ponto de equilíbrio contábil para farinhas

Figura 5.16 – Cálculo do custo de oportunidade para as farinhas domésticas

Figura 5.17 – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico das farinhas

Figura 5.18 – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro das farinhas

Figura 5.19 – Cálculo da margem de contribuição das farinhas para alguns indicadores

Figura 5.20 – Cálculo da variação do volume de vendas de farinhas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Figura 5.21 – Cálculo da variação do PMB de farinhas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Figura 5.22 – Cálculo da margem de segurança para massas

Figura 5.23 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para massas (1)

Figura 5.24 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para massas (2)

Figura 5.25 – Cálculo da margem de segurança para misturas

Figura 5.26 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para misturas

Figura 5.27 – Cálculo da margem de segurança para farinhas

Figura 5.28 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para farinhas

Figura 5.29 – DRE simplificado das massas alimentícias

Figura 5.30 – Simulação de cenários de rentabilidade para massas alimentícias

Figura 5.31 – DRE simplificado das farinhas domésticas

Figura 5.32 – Simulação de cenários de rentabilidade para farinhas domésticas

Figura 5.33 – DRE simplificado das misturas para bolo

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Receita líquida e margem de contribuição (realizado em 2008 e orçamento de 2009)

Tabela 3.2 – Participação das principais categorias em relação à Receita Líquida e Margem de Contribuição (2008)

Tabela 3.3 – Resultados contabilizados vs Meta do Orçamento (jan/09 a jul/09)

Tabela 3.4 – Resultado Operacional e EBITDA mês a mês das principais categorias (jan/09 a jul/09)

Tabela 3.5 – Histórico de *market share* das principais categorias

Tabela 5.1 – DRE mensal para a categoria de massas alimentícias

Tabela 5.2 – Margem de contribuição e participação na margem total do setor de consumo para as massas alimentícias

Tabela 5.3 – Resultado Operacional e EBITDA das massas alimentícias (jan/09 a jul/09)

Tabela 5.4 – DRE completo da categoria massas alimentícias

Tabela 5.5 – Volume de vendas e PMB das massas alimentícias

Tabela 5.6 – Valores de rendimento da poupança no período entre janeiro e julho de 2009

Tabela 5.7 – Margem de contribuição e participação na margem total do setor de consumo para as misturas

Tabela 5.8 – Resultado Operacional e EBITDA das misturas para bolo (jan/09 a jul/09)

Tabela 5.9 – DRE completo da categoria misturas para bolo

Tabela 5.10 – Margem de contribuição e participação na margem total do setor de consumo para as farinhas

Tabela 5.11 – Resultado Operacional e EBITDA das farinhas domésticas (jan/09 a jul/09)

Tabela 5.12 – Comparação entre os indicadores das massas e misturas

Tabela 5.13 – Histórico de *market share* das massas alimentícias

Tabela 5.14 – Histórico de *market share* das farinhas domésticas

Tabela 5.15 – Histórico de *market share* das misturas para bolo

Tabela 5.16 – Efeitos dos resultados das simulações sobre a margem de contribuição do setor de consumos e sobre o EBITDA da companhia

SUMÁRIO

1. Introdução	13
2. Empresa.....	16
2.1 A Empresa	17
2.1.1 <i>Histórico</i>	17
2.1.2 <i>Atuação</i>	18
2.1.3 <i>Unidades</i>	19
2.1.4 <i>Dados Financeiros 2008</i>	19
3. Descrição do Problema e Objetivos.....	21
3.1 O Problema	22
3.2 Objetivo e Escopo do Trabalho.....	27
4. Revisão Bibliográfica.....	29
4.1 Custos e Sistemas de Custeio	30
4.1.1 <i>Introdução</i>	30
4.1.2 <i>Sistemas de Custeio</i>	32
4.1.2.1 <i>Método de Custeio por Absorção</i>	32
4.1.2.2 <i>Método de Custeio Variável ou Custeio Direto</i>	33
4.2 Conceitos de Microeconomia.....	34
4.2.1 <i>Receita Bruta x Receita Líquida</i>	35
4.2.2 <i>Margem de Contribuição</i>	36
4.2.3 <i>Ponto de Equilíbrio</i>	37
4.2.3.1 <i>Ponto de Equilíbrio em Unidades Monetárias</i>	38
4.2.3.2 <i>Ponto de Equilíbrio Contábil – PEC</i>	39
4.2.3.3 <i>Ponto de Equilíbrio Econômico – PEE</i>	40
4.2.3.4 <i>Ponto de Equilíbrio Financeiro – PEF</i>	40
4.2.4 <i>Margem de Segurança e Grau de Alavancagem Operacional</i>	41
4.3 Estratégias e Táticas de Preço	44
4.3.1 <i>Precificação baseada no Custo x Precificação baseada no Valor</i>	45
4.3.2 <i>Psicologia do Consumidor</i>	47
4.3.3 <i>Objetivos e Opções de Estratégia de Precificação</i>	48
4.3.4 <i>Métodos para definição de Preços</i>	51

5. Desenvolvimento e Análises do Problema	55
5.1 Considerações Iniciais – Método de Custeio Direto	56
5.2 Apresentação da estrutura de apuração de resultados da empresa	56
5.3 Análise dos Pontos de Equilíbrio e dos Indicadores utilizados pela empresa para medir os resultados no período de jan/09 a jul/09	61
5.3.1 <i>Massas Alimentícias</i>	61
5.3.2 <i>Misturas para Bolo</i>	68
5.3.3 <i>Farinhas Domésticas</i>	74
5.4 Cálculo da Margem de Segurança e do Grau de Alavancagem para os resultados contabilizados	80
5.4.1 <i>Massas Alimentícias</i>	80
5.4.2 <i>Misturas para Bolo</i>	82
5.4.3 <i>Farinhas Domésticas</i>	82
5.4.4 <i>Análise comparativa dos resultados apresentados pelas três categorias</i>	83
5.5 Análise das relações Preço vs Volume e seu impacto sobre os resultados de cada categoria e da companhia	85
5.5.1 <i>Descrição das características dos mercados e proposição de seus graus de elasticidade</i>	85
5.5.2 <i>Análise das relações Preço vs Volume e seus efeitos sobre a rentabilidade das categorias</i>	87
5.5.3 <i>Avaliação das simulações de rentabilidade das categorias e seus efeitos sobre os resultados da companhia</i>	92
6. Conclusão.....	96
7. Bibliografia	100

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo a realização de um estudo de rentabilidade das operações desenvolvidas por uma empresa de bens de consumo do ramo alimentício, especializada em categorias derivadas do trigo.

Inicialmente, é importante salientar que o nome da empresa sobre a qual o trabalho é realizado será omitido, pois existe um contrato de confidencialidade entre a companhia e a empresa, uma consultoria especializada em vendas e marketing, na qual o autor desempenha o papel de estagiário. Além disso, o estudo será realizado em cima de dados da companhia registrados até o mês de julho de 2009, pois o autor participou de um projeto na empresa estudada de março a setembro de 2009, não possuindo mais informações após esse período.

Feita essa observação, a companhia em questão apresentou resultados excelentes no ano de 2008, com os melhores valores contabilizados em sua história recente. Entretanto, nos sete primeiros meses de 2009, os números contabilizados não foram nada animadores. O EBITDA do período está bem abaixo da meta estipulada e duas de suas principais categorias de atuação, massas alimentícias e misturas para bolo, apresentaram resultados negativos. O resultado da companhia só não foi pior porque sua principal categoria, a de farinhas domésticas, contabilizou ótimos resultados, acima da meta planejada no orçamento do ano de 2009.

Assim, o trabalho visa à realização de análises sobre os resultados dessas três categorias quanto a indicadores econômicos de caráter gerencial, que geram informações importantes para a tomada de decisões que deveriam ter sido realizadas por parte da companhia a respeito de seu volume de vendas e preço médio praticado a fim de aumentar a rentabilidade de seus negócios e minimizar os maus resultados.

De forma a introduzir o contexto do projeto, será feito um breve resumo do que será encontrado nesse documento.

No Capítulo 2 é apresentada a empresa onde o trabalho foi desenvolvido, com a descrição de sua história, seus mercados de atuação, localização de suas unidades e resultados financeiros do exercício de 2008.

No Capítulo 3 é apresentado de maneira detalhada o problema verificado na companhia e os objetivos do trabalho para atacar os problemas descritos.

O Capítulo 4 é dedicado a realização de uma revisão bibliográfica sobre os principais assuntos e conceitos abordados nas análises e estudos desenvolvidos no

trabalho. O objetivo da mesma é fundamentar as soluções para o problema apresentado através de referenciais teóricos existentes na literatura.

No Capítulo 5 é explicitado com detalhes todo o desenvolvimento e as análises elaboradas a fim de cumprir os objetivos propostos no trabalho. São apresentados e analisados também os resultados verificados e a escolha das melhores soluções para os problemas da companhia.

O Capítulo 6 contém a conclusão do trabalho realizado, com comentários a cerca do estudo prático desenvolvido e ponderações sobre os resultados apresentados em vista da complexidade existente, na prática, na rotina de trabalho das empresas e que, muitas vezes, dificultam a elaboração de estudos como este que podem auxiliá-las a diminuir os problemas de não cumprimento de resultados estabelecidos pela alta direção.

2. Empresa

2.1 A Empresa

A companhia na qual o trabalho será desenvolvido trata-se de um cliente da consultoria Intelectas Brasil, empresa na qual o autor trabalha como estagiário. A Intelectas realizou um projeto que teve início no começo de março e se estendeu até o mês de setembro. Como parte desse fato, existe um contrato de confidencialidade entre a Intelectas e o cliente, e, por isso, o nome da empresa do trabalho, bem como os nomes de suas marcas não poderão ser explicitados ao longo desse relatório.

A Intelectas Brasil é uma consultoria de boutique com foco nas áreas de marketing e vendas e com grande expertise em gestão de preços. É constituída por um pequeno número de consultores, todos sócios do negócio. Apesar de seu porte reduzido, realiza projetos para grandes empresas nacionais e multinacionais.

A seguir, será apresentada a empresa cliente da Intelectas na qual o presente trabalho será desenvolvido.

2.1.1 Histórico

A empresa foi fundada em 1939, através da participação de seu proprietário em uma representação comercial na cidade de Fortaleza, no Ceará, oferecendo uma variedade de produtos tradicionais, como manteiga mineira e madeira proveniente do Paraná.

Com o sucesso da empreitada, o empresário se associou a seus irmãos e decidiu expandir seus negócios, passando a representar com exclusividade no estado do Ceará a marca Jeep, da norte-americana Willys-Overland. O negócio deu tão certo que, pouco tempo depois, a empresa passou a representar também as marcas Mercedes Benz, Ford e Toyota nos estados do Nordeste.

Em 1952, a experiência comercial com os Estados Unidos e a visão empresarial de seu proprietário trouxeram a oportunidade da “empresa” importar uma *commodity*, o trigo e, a partir desse fato, após dois anos, a família decidiu abrir uma indústria nesse mercado, através da importação dos equipamentos e do processamento do trigo importado no final do ano de 1955.

No decorrer da década de 60, a companhia expandiu sua área de atuação com a aquisição de unidades de processamento em Niterói (RJ), Maceió (AL), Salvador (BA) e Santos (SP), além da aquisição de seis marcas regionais que atuavam nesse mercado.

Em 1978, a empresa optou por substituir as marcas regionais por uma única que tivesse força nacional, lançando o que hoje é considerada sua principal marca e com a qual conquistou a liderança de mercado e ingressou em novas categorias de alimentos pertencentes à cadeia de produção do trigo.

Em 2004, a empresa firmou acordo operacional com uma das principais companhias do setor de alimentos e agronegócios do mundo, e, juntas, tornaram-se a maior processadora de trigo no Brasil e uma das maiores compradoras privadas dessa mercadoria no mundo. Com esta negociação, agregou a seu portfólio grandes marcas, sendo duas de atuação nacional.

Desde então, tornou-se uma das maiores indústrias de alimentos do Brasil, com um portfólio composto por marcas fortes e nacionais que atendem às necessidades e desejos de todos os perfis de consumidores, de Norte a Sul do país. A companhia tem obtido diversos prêmios nacionais como os distribuídos no anuário Melhores & Maiores da revista Exame.

2.1.2 Atuação

A empresa, atualmente, atua em seis diferentes categorias de alimentos:

- Farinhas Domésticas
- Massas Alimentícias
- Misturas para Bolo
- Fermento (Biológico e Químico)
- Biscoitos
- Sobremesas (Pó para gelatina, pudim, flan, dentre outros)

É líder de mercado em duas categorias, farinha de trigo doméstica e misturas para bolo, e a terceira força na categoria de massas alimentícias. A empresa possui um portfólio de diversas marcas para a atuação no mercado de todas as seis categorias, sendo algumas marcas de caráter nacional (podemos enumerá-las em quatro) e diversas

outras de caráter regional, proveniente do fato de que a regionalização de marcas é uma característica marcante do mercado das suas três principais categorias de atuação (farinhas, massas e misturas).

2.1.3 Unidades

Veja, no mapa abaixo, a localização das unidades da “empresa” no Brasil.



Figura 2.1 – Unidades da companhia no Brasil

2.1.4 Dados Financeiros 2008¹

Com o intuito de apresentar a ordem de grandeza dos negócios da empresa a ser estudada, segue abaixo algumas informações financeiras referentes ao ano de 2008.

- **Lucro Líquido:** R\$ 42,5 milhões (300% superior ao obtido em 2007);

¹ **Fonte:** dados reais retirados do arquivo *Relatório da Administração – Demonstrações Financeiras 2008* existente para download no site institucional da empresa

- **Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços:** R\$ 1,2 bilhão (22% de crescimento em relação ao ano anterior);
- **EBITDA:** R\$ 85,7 milhões (57% maior que o do ano anterior).

3. Descrição do Problema e Objetivos

O presente capítulo tem como função apresentar os problemas existentes na empresa e que irão nortear os objetivos do trabalho. Esse capítulo servirá de base para introduzir uma série de análises a fim de propor soluções aos problemas nele descritos.

3.1 O Problema

A empresa estudada apresentou no ano de 2008 o melhor resultado de sua história, com os valores apresentados acima.

Dessa forma, para o ano de 2009, segundo o orçamento da companhia, foram projetados como meta os seguintes resultados, tanto para a empresa como um todo como para suas seis categorias de atuação. Segue também um gráfico comparativo dos resultados de 2008 com as projeções de 2009, com enfoque para as margens das três principais categorias (farinhas, massas e misturas) e para o setor de consumo e da empresa como um todo.

Tabela 3.1 – Receita líquida e margem de contribuição (realizado em 2008 e orçamento de 2009)

2008 Realizado			
Categorias	Receita Líquida (MMR\$)	Margem de Contribuição (MMR\$)	Margem de Contribuição (% Rec. Líq. de Impostos)
FARINHAS	486,4	87,5	18%
MASSAS	335,9	65,9	20%
MISTURAS	113,8	30,0	26%
BISCOITOS	62,5	17,1	27%
SOBREMESAS	27,1	10,0	37%
FERMENTOS	18,8	6,9	36%
CONSUMO	1.044,5	217,5	21%
FARELO/OUTROS	198,8	74,2	37%
TOTAL	1.243,3	291,7	23%

2009 Orçamento			
Categorias	Receita Líquida (MMR\$)	Margem de Contribuição (MMR\$)	Margem de Contribuição (% Rec. Líq. de Impostos)
FARINHAS	441,0	93,0	21%
MASSAS	355,0	97,0	27%
MISTURAS	130,0	35,0	27%
BISCOITOS	73,0	28,0	38%
SOBREMESAS	33,0	12,0	36%
FERMENTOS	23,0	8,0	35%
CONSUMO	1.055,0	273,0	26%
FARELO/OUTROS	210,0	56,0	27%
TOTAL	1.265,0	329,0	26%

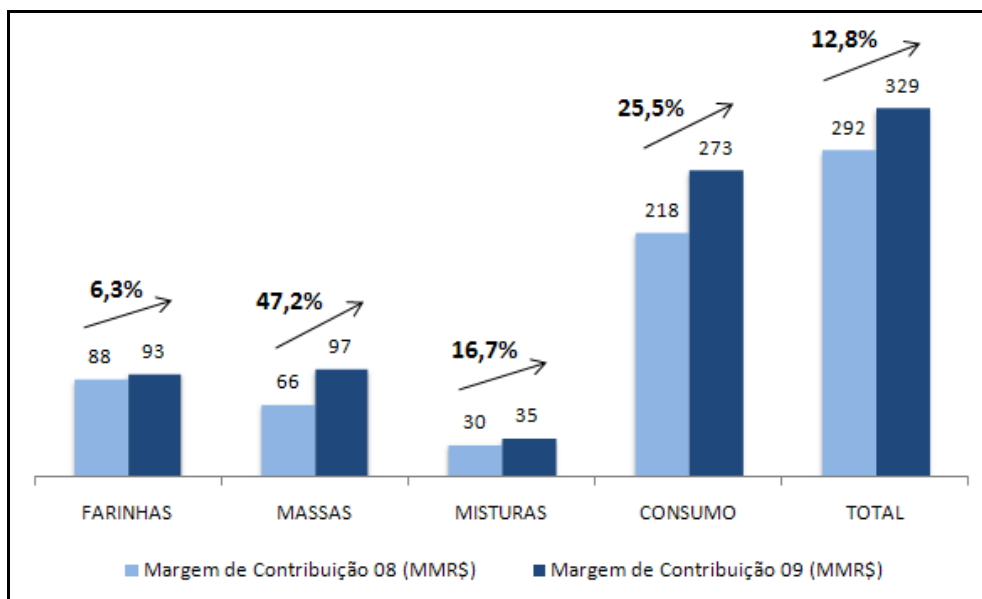


Figura 3.1 – Projeção de crescimento da Margem de Contribuição (08 vs 09)

Além disso, a companhia, como já foi apresentado, teve um EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de 86 milhões de reais em 2008 e projetou como meta para 2009 um EBITDA de 95 milhões de reais, o que resulta num crescimento de aproximadamente 10%.

Dessa forma, considerando apenas as seis categorias que compõem os produtos de bens de consumo da empresa (o farelo representa uma receita adicional, pois se trata de um subproduto do processo de moagem do trigo que é vendido para outras indústrias, como, por exemplo, a de ração animal), podemos considerar as categorias de farinhas, massas e misturas para bolo como as mais importantes para a companhia, uma vez que no ano de 2008 elas representaram a grande maioria das receitas e da margem da companhia, com participação de 89,6% e 84,3% respectivamente.

Tabela 3.2 – Participação das principais categorias em relação à Receita Líquida e Margem de Contribuição (2008)

2008 Realizado			
Categorias	Receita Líquida (MMR\$)	% Receita Líquida	% Receita Líquida Acumulada
FARINHAS	486,4	46,6%	46,6%
MASSAS	335,9	32,2%	78,7%
MISTURAS	113,8	10,9%	89,6%
BISCOITOS	62,5	6,0%	95,6%
SOBREMESAS	27,1	2,6%	98,2%
FERMENTOS	18,8	1,8%	100,0%
CONSUMO	1.044,5	100,0%	

Categorias	Margem de Contribuição (MMR\$)	% Margem de Contribuição	% Margem de Contribuição Acumulada
FARINHAS	87,5	40,2%	40,2%
MASSAS	65,9	30,3%	70,5%
MISTURAS	30,0	13,8%	84,3%
BISCOITOS	17,1	7,9%	92,2%
SOBREMESAS	10,0	4,6%	96,8%
FERMENTOS	6,9	3,2%	100,0%
CONSUMO	217,5	100,0%	

Entretanto, os resultados da companhia apurados de jan/09 a jul/09 se mostraram abaixo das expectativas projetadas, principalmente devido ao desempenho das massas alimentícias e das misturas para bolo.

Tabela 3.3 – Resultados contabilizados vs Meta do Orçamento (jan/09 a jul/09)

jan/09 a jul/09			
Categorias	Receita Líquida realizada (MMR\$)	Meta Receita Líquida (MMR\$)	Real vs Meta (%)
FARINHAS	248,0	257,3	-3,6%
MASSAS	145,0	207,1	-30,0%
MISTURAS	63,4	75,8	-16,4%
CONSUMO	518,2	615,4	-15,8%
TOTAL	624,5	737,9	-15,4%

Categorias	Margem de Contribuição realizada (MMR\$)	Meta Margem de Contribuição (MMR\$)	Real vs Meta (%)
FARINHAS	61,6	54,3	13,5%
MASSAS	40,2	56,6	-29,0%
MISTURAS	15,1	20,4	-26,2%
CONSUMO	135,5	159,3	-14,9%
TOTAL	163,4	191,9	-14,9%

	EBITDA realizado (MMR\$)	Meta EBITDA (MMR\$)	Real vs Meta (%)
COMPANHIA	27,4	55,4	-50,5%

Como pode ser observado no quadro acima, o EBITDA da companhia está, até o momento, aproximadamente 50% abaixo do projetado para o período do exercício, e, faltando apenas cinco meses para o fechamento do ano, dificilmente a meta de 95 milhões de reais será alcançada e, certamente, o resultado será menor que os 86 milhões de reais de 2008.

Analisando as principais categorias, podemos ver que o destaque negativo são as massas, com receita líquida e margem de contribuição aproximadamente 30% abaixo do resultado esperado. Em seguida vem as misturas, especialmente com relação à margem, que está 26% abaixo do projetado. Os resultados dessas duas categorias são os principais responsáveis para o baixo rendimento do setor de consumo da companhia e do resultado alcançado pela empresa como um todo no período em questão. Esses resultados só não são piores devido aos números apresentados pela principal categoria, as farinhas domésticas, que apesar de terem produzido uma receita 3,6% menor que a meta, trouxeram para a companhia uma margem de contribuição 13,5% maior que o valor orçado. Com isso, a participação das farinhas na margem do setor de consumo da empresa saltou de 40,2% durante o ano de 2008 para 45,4% nos sete primeiros meses de 2009.

Além disso, do ponto de vista contábil, a empresa apura os resultados operacionais e o EBITDA de todas as suas categorias, uma vez que são contabilizados todos os custos e despesas incorridos na produção e nas vendas de seus produtos. O resultado operacional consiste no cálculo da margem de contribuição menos os custos fixos e as despesas operacionais, incluindo nessas deduções a depreciação de seus ativos fixos e a amortização de dívidas. Já para o cálculo do EBITA, não são consideradas a depreciação e a amortização, mas soma-se ao resultado o valor decorrente de incentivos fiscais conseguidos pela companhia para a operação de suas atividades.

Nesse aspecto, a análise dos resultados contabilizados pelas três principais categorias da empresa apresenta números negativos em alguns meses do período estudado, o que contribui para o não atingimento das metas como um todo, prejudicando a rentabilidade da empresa. Como era de se esperar, os maiores problemas estão nas massas e nas misturas, com destaque para o grande valor negativo do resultado operacional e do EBITDA total das massas alimentícias e com o fato das misturas para bolo terem apresentado resultado operacional negativo em todos os meses e, nos dois únicos meses em que o EBITDA foi positivo, os resultados foram muito baixos (30 mil reais em março e 30 mil reais em maio).

Tabela 3.4 – Resultado Operacional e EBITDA mês a mês das principais categorias (jan/09 a jul/09)

FARINHAS

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	TOTAL
Resultado Operacional (MR\$)	1.878	6.153	2.981	-303	413	-606	-383	10.133
EBITDA (MR\$)	2.856	7.103	4.185	811	1.377	464	679	17.475

MASSAS

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	TOTAL
Resultado Operacional (MR\$)	-556	358	-619	-2.362	-2.047	-2.755	-2.144	-10.125
EBITDA (MR\$)	192	1.279	457	-1.293	-1.134	-1.732	-1.093	-3.324

MISTURAS

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	TOTAL
Resultado Operacional (MR\$)	-451	-427	-114	-442	-147	-647	-619	-2.846
EBITDA (MR\$)	-344	-306	37	-296	30	-468	-459	-1.805

Outro indicador de extrema importância para empresas de bens de consumo é o *market share* de seus produtos. Para a companhia estudada isso não é diferente, e esta investe bastante dinheiro na compra de pesquisas de mercado de suas principais categorias (farinhas domésticas, massas alimentícias e misturas para bolo), a fim de medir o desempenho de suas marcas e das marcas concorrentes, bem como o comportamento geral de cada um desses mercados de atuação.

E, de forma a complementar os resultados negativos da companhia já apresentados, a empresa tem perdido espaço para suas concorrentes no ano de 2009 em comparação ao ano de 2008 em todas as três categorias pesquisadas.

Tabela 3.5 – Histórico de *market share* das principais categorias

FONTE: Relatório Gerencial – Pesquisa de Mercado NIELSEN

FARINHAS

	ABR/MAI 08	JUN/JUL 08	AGO/SET 08	OUT/NOV 08	DEZ/JAN 09	FEV/MAR 09	ABR/MAI 09	JUN/JUL 09
Market Share em volume (ton) de vendas	27,8%	27,4%	27,0%	27,3%	27,3%	24,6%	25,4%	25,7%
Maior delta 09 vs 08	-2,4%							
Valor atual vs maior valor 08	-2,1%							

MASSAS

	MAI/JUN 08	JUL/AGO 08	SET/OUT 08	NOV/DEZ 08	JAN/FEV 09	MAR/ABR 09	MAI/JUN 09
Market Share em volume (ton) de vendas	10,7%	11,5%	11,9%	11,9%	10,1%	8,8%	8,8%
Maior delta 09 vs 08	-3,1%						
Valor atual vs maior valor 08	-3,1%						

MISTURAS

	ABR/MAI 08	JUN/JUL 08	AGO/SET 08	OUT/NOV 08	DEZ/JAN 09	FEV/MAR 09	ABR/MAI 09	JUN/JUL 09
Market Share em volume (ton) de vendas	42,2%	43,4%	42,4%	41,9%	40,6%	38,0%	37,0%	38,0%
Maior delta 09 vs 08	-6,5%							
Valor atual vs maior valor 08	-5,4%							

Legenda: ■ Maior valor 08
■ Menor valor 09
 Valor atual

Nas categorias em que a empresa é líder de mercado, farinhas e massas, as perdas no período analisado de 2009, em relação aos melhores meses de 2008, chegaram a ser de 2,4% e 6,5%, respectivamente. Na categoria de massas alimentícias, considerada estratégica pela empresa e onde os investimentos estão concentrados (a companhia concluiu em meados de 2009 a aquisição de uma empresa concorrente estabelecida em Minas Gerais), a maior diferença de *market share* é a observada no último bimestre analisado, no valor de 3,1%.

3.2 Objetivo e Escopo do Trabalho

Em vista dos problemas apresentados no tópico acima, este trabalho tem como objetivo:

- Analisar o que a empresa poderia ter feito nos setes meses iniciais do ano a fim de garantir as metas de receita líquida e margem de contribuição das categorias de farinhas, massas e misturas e, no pior dos cenários, zerar os resultados negativos (resultado operacional e EBITDA), e o

impacto que essas mudanças trariam para as metas desses fatores traçadas para o setor de consumo e para a companhia como um todo;

- Realizar o cálculo de indicadores econômicos como ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem operacional para as categorias estudadas no período em questão a fim de fornecer importantes informações de caráter gerencial que permitem um melhor entendimento dos problemas apresentados e auxiliam no processo de construção de soluções;
- Após o entendimento das características dos mercados de cada categoria, construir cenários de variação do preço vs volume de vendas que poderiam ter sido efetivados com o objetivo de escolher as melhores soluções para melhorar os resultados da empresa.

Para o estudo dos objetivos acima levantados, serão analisados indicadores de desempenho como volume de vendas, preço médio dos produtos, custos variáveis de produção, custos fixos e despesas operacionais, potencial de vendas do mercado junto ao consumidor final, dentre outros.

4. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica construída para esse trabalho está dividida em três assuntos principais:

- Custos e Sistemas de Custeio
- Conceitos Econômicos
- Estratégia e Táticas de Preço

4.1 Custos e Sistemas de Custeio

4.1.1 Introdução

Inicialmente, antes de discorrermos sobre sistemas de custeio, será abordada a diferença entre custos e despesas.

Segundo MARTINS (2006)², os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas. Em complemento a essa definição, de acordo com COSTA (1998)³, despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm a característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas. Dessa forma, todo produto vendido e todo serviço ou utilidade transferidos provocam despesas. Essa distinção é fundamental para a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício pelas empresas e para a análise de rentabilidade que será desenvolvida nesse relatório.

Segundo BRUNSTEIN (2005)⁴, os custos de um sistema de operações constituem os recursos utilizados na geração de bens e serviços e esses custos são considerados essenciais na formação do modelo econômico do sistema, sendo um aspecto fundamental para a definição da rentabilidade dos produtos e, por consequência, um elemento-chave para a competitividade das empresas.

² MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

³ COSTA, R.P. Tese “*Proposta de Modelo e Implementação de um Sistema de Apoio à Decisão em Pequenas Indústrias*”. São Paulo: 1998

⁴ BRUNSTEIN, I. *Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

Segue abaixo uma figura inspirada no livro de BRUNSTEIN (2005)⁴ que representa de maneira simplificada um sistema de produção e que servirá de apoio para a definição dos diferentes tipos de custos.

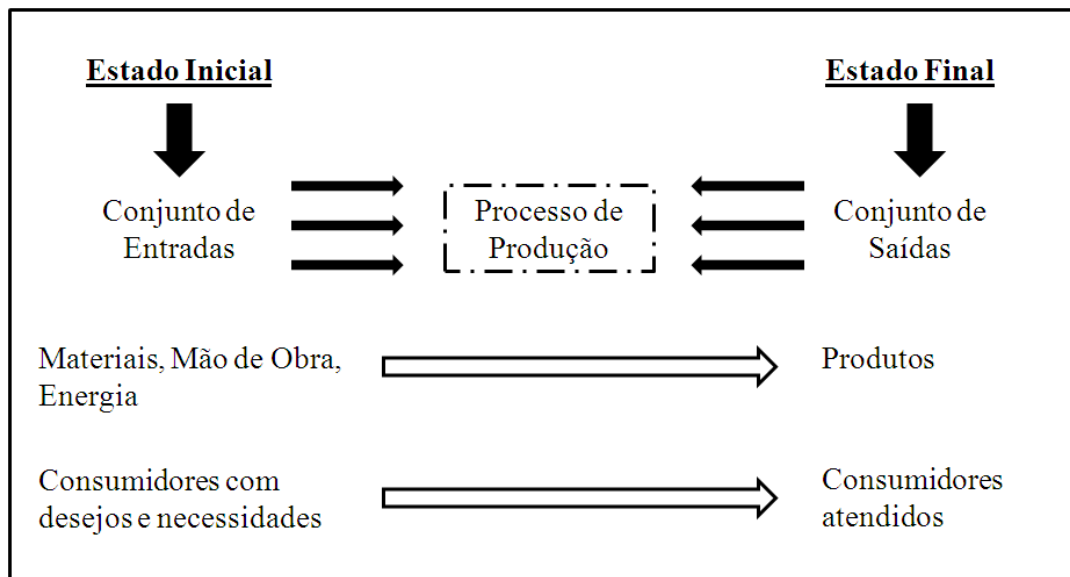


Figura 4.1 – Representação simplificada de um sistema de produção

FONTE: Adaptado de BRUNSTEIN (2005)

Para que o processo consiga transformar as entradas nas saídas desejadas, é necessário que o processo esteja pronto para operar e que o processo receba o conjunto de entradas no estado inicial para convertê-las no estado final. Esse sistema em funcionamento irá provocar o surgimento de diferentes tipos de custos, sendo estes:

- Custos Diretos: para MARTINS (2006)⁵, são aqueles custos que podem ser diretamente apropriados aos produtos, através da utilização de medidas de consumo (por exemplo, horas de mão-de-obra utilizadas, quilogramas de matérias consumidos, etc). Estão mais associados com os conjuntos de entradas de um processo produtivo.
- Custos Indiretos: segundo MARTINS (2006)⁶, são aqueles custos difíceis de apresentar uma condição de medida objetiva. Qualquer tentativa de se alocar esses custos exige algum tipo de cálculo estimado e, muitas vezes, arbitrário (como salário da chefia e dos supervisores, aluguel de

⁴ BRUNSTEIN, I. **Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

⁵ MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

⁶ MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

máquinas e imóveis, etc). Estão mais ligados à primeira condição citada em um processo de produção: deixá-lo pronto para funcionar.

- Custos Variáveis: para BRUNSTEIN (2005)⁷, os custos variáveis são aqueles incorridos em função da quantidade ou volume produzidos em um determinado período de tempo. Esses custos estão relacionados com as entradas do processo de produção.
- Custos Fixos: são aqueles que independem, para BRUNSTEIN (2005)⁸, da quantidade ou volume de entradas que serão convertidos em certo período de tempo. Estão associados aos custos necessários para manter a produção em operação. É importante deixar claro que, apesar do termo, o custo fixo não é necessariamente um custo recorrente (repetitivo). Ele pode variar ao longo do tempo (reajuste do preço do aluguel da fábrica, por exemplo), mas independe da quantidade de produtos fabricada ou do serviço oferecido.

4.1.2 Sistemas de Custeio

Segundo MARTINS (2006)⁹, o sistema de custeio utilizado influencia diretamente o valor do custo final de cada produto. É facilmente percebido que a alteração de um critério de rateio de custos poderá provocar mudanças no valor apontado como custo de um produto, sem que de fato tenha ocorrido qualquer modificação no processo de produção.

Nesse trabalho serão apresentados dois métodos distintos de custeio e, posteriormente serão explicitados os motivos que levaram à escolha de um deles para a análise dos dados do caso prático.

4.1.2.1 Método de Custeio por Absorção

⁷ BRUNSTEIN, I. **Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

⁸ BRUNSTEIN, I. **Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

⁹ MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

O método de Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos, proveniente da situação histórica mencionada. De acordo com definição proposta por MARTINS (2006)¹⁰, o Custeio por Absorção é aquele no qual todos os custos de produção são apropriados aos bens elaborados e todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.

Em resumo, nesse sistema de custeio todos os custos, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis são apropriados aos custos de produção somente dos produtos elaborados. Assim, os custos fixos acabam sendo rateados para os produtos segundo um critério muitas vezes subjetivo e arbitrário (por exemplo, quantidade de energia consumida, quantidade de homens hora utilizada).

Logo, segundo COSTA et al (2004)¹¹, o método do Custeio por Absorção apresenta desvantagens sobretudo no que se diz respeito à utilização dos dados de custo para a tomada de decisões com fins gerenciais, como por exemplo, decisões sobre: abrir ou fechar unidades operacionais, cortar ou implementar a produção de um produto, fazer ou terceirizar a produção, e investir em nova planta produtiva. Isso ocorre porque esse método de custeio não permite o conhecimento da margem de contribuição de cada unidade de um produto ou de uma família de produtos ou mesmo de uma unidade operacional. E, como será apresentado mais adiante, o cálculo da margem de contribuição é fundamental para as análises com fins gerenciais, sobretudo para tomada de decisões.

4.1.2.2 *Método de Custeio Variável ou Custeio Direto*

O método de Custeio Variável ou Custeio Direto surgiu das dificuldades de se utilizar o Custeio por Absorção nos processos de tomada de decisões.

Assim sendo, segundo MARTINS (2006)¹², no Custeio Variável “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o Resultado”.

¹⁰ MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

¹¹ COSTA, R.P. et al. **Custos, Preços e Rentabilidade de Produtos**. Curitiba: 2004

¹² MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

Para COSTA et al (2004)¹³, o método do Custeio Direto é mais adequado para a tomada de decisões porque:

- A margem de contribuição acompanha o volume de vendas, o que torna fácil e rápido enxergar seu incremento ou decréscimo no volume de vendas;
- Permite a formação de preços de venda usando o conceito de *mark up*;
- Permite analisar o corte ou incremento à produção ou comercialização de determinado produto;
- Permite analisar a abertura ou fechamento de uma unidade de negócios;
- Permite analisar se vale a pena ou não terceirizar a fabricação de um bem ou serviço;
- Permite conhecer a margem de contribuição unitária e total de produtos, canais, clientes ou de uma unidade de negócios.

Outras vantagens do Custeio Direto são: a identificação dos produtos mais rentáveis, o que torna possível a direção dos esforços de produção e venda com o objetivo de aumentar a rentabilidade; a avaliação dos limites dentre os quais se podem definir a tabela de preços e a política comercial sem prejuízo à rentabilidade; a definição de volumes mínimos de produção e preços para garantir os lucros da empresa.

Dessa forma, tendo em vista o escopo do presente trabalho, que é análise da rentabilidade de dois diferentes tipos de produtos, o sistema de custeio que favorece esse tipo de estudo é o método do Custeio Direto ou Custeio Variável, e é com base nesse sistema que o caso prático será desenvolvido.

4.2 Conceitos de Microeconomia

No presente tópico, serão apresentados alguns conceitos de microeconomia que serão abordados durante o desenvolvimento do caso prático.

¹³ COSTA, R.P. et al. **Custos, Preços e Rentabilidade de Produtos**. Curitiba: 2004

4.2.1 *Receita Bruta x Receita Líquida*

Segundo BRUNSTEIN (2005)¹⁴, toda vez que uma empresa vende seus produtos ou entrega seus serviços, ela incorre em uma série de despesas que geralmente são proporcionais ao valor monetário do bem ou serviço transacionado. Essas despesas são chamadas de Despesas Proporcionais ao Faturamento, ou DPF.

Como exemplos de DPF, têm-se:

- Impostos: IPI, ICMS, PIS, COFINS;
- Comissão de Vendas;
- Fretes;
- Seguros;
- Embalagens de Venda;
- *Royalties*;
- Promoção e Publicidade, entre outros.

Toda a receita que uma empresa consegue vendendo seus produtos ou serviços é chamada de Receita Bruta. Assim, a Receita Bruta de um produto é:

$$RB = p \cdot q$$

onde,

RB = Receita Bruta

p = Preço de um produto ou Preço Médio de uma série de produtos

q = Quantidade vendida de um produto ou de uma série de produtos

Quando da Receita Bruta são retiradas as Despesas Proporcionais ao Faturamento, tem-se a Receita Líquida. Assim:

$$RL = RB - DPF$$

sendo,

¹⁴ BRUNSTEIN, I. *Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios*. 1ªEd. São Paulo: Atlas, 2005

RL = Receita Líquida

RB = Receita Bruta

DPF = Despesas Proporcionais ao Faturamento

Para o modelo econômico que será desenvolvido, podemos desenvolver a análise partindo diretamente da Receita Líquida, sem explicitar as DPF, ou operar com a Receita Bruta, acrescentando as DPF a outros gastos cujo valor seja correspondente com o valor destas receitas, como os custos variáveis de produção.

4.2.2 *Margem de Contribuição*

Segundo BRUNSTEIN (2005)¹⁵, a margem de contribuição ou margem bruta de contribuição de um determinado produto ou serviço é a diferença entre sua receita líquida e os custos variáveis incorridos para a geração desta receita em um determinado período de tempo. Podemos, então, calcular a margem de contribuição da seguinte forma:

$$MC = q \cdot (p - CV_{unit})$$

onde,

MC = Margem de Contribuição

q = Quantidade vendida do produto

p = Preço de venda do produto

CV_{unit} = Custo Variável unitário do produto

Dessa forma, a variação no volume de vendas afeta diretamente a MC, o que afeta os ganhos obtidos pela empresa.

É possível também calcular a margem de contribuição unitária, sendo esta a contribuição marginal obtida com a venda de cada unidade do produto. Assim,

¹⁵ BRUNSTEIN, I. *Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios*. 1ªEd. São Paulo: Atlas, 2005

$$MC_{unit} = \frac{MC}{q} \quad \text{ou} \quad MC_{unit} = p - CV_{unit}$$

Portanto, a margem de contribuição é a parcela da receita responsável por cobrir os custos fixos necessários para a produção e ainda gerar lucro para a empresa.

A análise da margem de contribuição de um portfólio de produtos permite à empresa identificar quais deles são mais rentáveis e quais geram prejuízos através da criação ou destruição de valor que cada unidade produzida pode trazer para a empresa. Essa análise é possível sem a necessidade de contabilizar os custos fixos, que geram distorções quando são alocados aos custos dos produtos.

Podemos citar algumas vantagens da aplicação do conceito de margem de contribuição:

- Auxilia na administração dos preços a serem praticados pelos produtos, uma vez que este deve ter um valor mínimo capaz de cobrir os custos variáveis e ainda gerar o lucro esperado pela empresa;
- Permite a análise da possibilidade de variação de preços com o objetivo de obter um volume de vendas que maximize o ganho obtido;
- De posse das margens de contribuição de cada produto, a empresa pode decidir quais deles merecem um maior esforço de vendas e quais podem ter esses esforços reduzidos;
- Direciona os administrados na escolha de quais produtos são prioritários no momento da distribuição de recursos;
- Auxilia na análise da viabilidade de produtos.

4.2.3 Ponto de Equilíbrio

Segundo BRUNSTEIN (2005)¹⁶, “o ponto de equilíbrio de uma atividade ou de um produto é uma condição em que a MBC iguala os custos e despesas fixas correspondentes.” Assim, a empresa começa a contabilizar lucro quando as vendas superam o ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio pode ser identificado de várias maneiras, tais como: volume físico de vendas, percentual de utilização da capacidade

¹⁶ BRUNSTEIN, I. *Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

instalada, medida de equivalência para representar elementos diferentes, ou fração do ano. A análise do ponto de equilíbrio é muito importante para a tomada de decisões dos gerentes de empresas, uma vez que ela permite identificar a viabilidade econômica da produção de um bem ou serviço através do cálculo do esforço que deve ser empreendido para que a empresa comece a ter lucro.

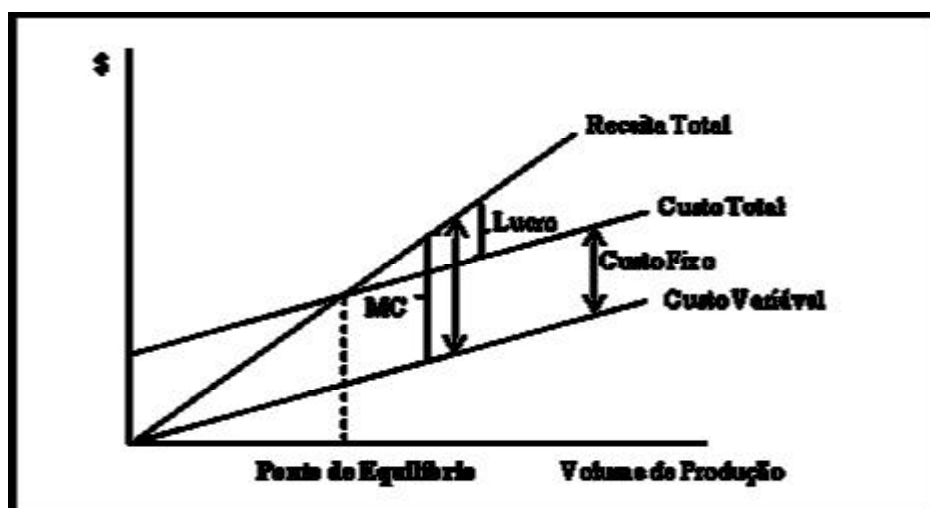


Figura 4.2 - Diagrama de Ponto de Equilíbrio

FONTE: Adaptado de BRUNSTEIN (2005)

Considerando que no ponto de equilíbrio, a $MC = CF$ (custos fixos), para o cálculo do ponto de equilíbrio tem-se a seguinte fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MC_{unit}} = \frac{CF}{p - CV_{unit}}$$

sendo,

PE = Ponto de Equilíbrio

CF = Custo Fixo Total

4.2.3.1 Ponto de Equilíbrio em Unidades Monetárias

O cálculo do ponto de equilíbrio da maneira que foi apresentado anteriormente não se aplica aos casos em que a empresa fabrica mais de um produto. Isso acontece

porque existe uma grande quantidade de combinações possíveis em relação ao mix de produtos que satisfariam a condição de equilíbrio.

Nesses casos, as empresas podem utilizar o conceito de Ponto de Equilíbrio em unidades monetárias (PEum), na qual é calculado o faturamento mínimo que a empresa deve gerar para cobrir seus custos e despesas fixos. Segue abaixo a fórmula para esse cálculo:

$$PE_{um.} = \frac{CF}{\frac{\sum_{i=1}^n MCu_i \cdot Q_i}{\sum_{i=1}^n p_i \cdot Q_i}}$$

sendo,

n = Quantidade de diferentes produtos fabricados

MCu_i = Margem de Contribuição unitária do produto i

p_i = Preço de venda do produto i

Q_i = Quantidade fabricada do produto i

Além disso, segundo COSTA et al. (2007)¹⁷ existem, basicamente, três Pontos de Equilíbrio em uma empresa: Contábil, Econômico e Financeiro. Em todos estes casos, a cada 1% de alteração nos custos e despesas fixos, o ponto de equilíbrio também varia em 1%; entretanto, se houver mudanças nos custos e despesas variáveis, a variação do ponto de equilíbrio dependerá do grau de alteração da margem de contribuição unitária. Segue abaixo uma descrição dos diferentes tipos de Ponto de Equilíbrio.

4.2.3.2 Ponto de Equilíbrio Contábil – PEC

O Ponto de Equilíbrio Contábil é encontrado quando a diferença entre as Receitas Totais e os Custos e Despesas Totais é nulo. Assim, em uma empresa que fabrica um único produto, a quantidade a ser produzida no ponto de equilíbrio é calculada da mesma maneira que foi apresentada na fórmula acima e, em termos de

¹⁷ COSTA, R.P. et al. **Preços, Orçamentos e Custos**. 2007

receita, o $PE = P \times Q_e$, onde P = preço unitário do produto e Q_e = volume de produção no ponto de equilíbrio.

4.2.3.3 Ponto de Equilíbrio Econômico – PEE

Segundo COSTA et al. (2007)¹⁸, quando uma empresa está operando no Ponto de Equilíbrio, ou seja, seu resultado contábil é nulo, ela se apresenta inviável do ponto de vista econômico, pois o capital empregado na produção não é capaz de remunerar os juros caso esse mesmo capital fosse aplicado em outro investimento. Dessa forma, a empresa deve considerar em seus cálculos o Custo de Oportunidade, que nada mais é o quanto a empresa está deixando de ganhar quando decide investir em uma alternativa em detrimento de outra, como, por exemplo, aplicações financeiras (poupança, CDB, etc).

Portanto, o Ponto de Equilíbrio Econômico é um conceito que, ao incluir o Custo de Oportunidade em sua análise, permite analisar a viabilidade econômica de um negócio. Segue abaixo a maneira como é realizado seu cálculo:

$$PEE = \frac{CF + CO}{\frac{\sum_{i=1}^n MCu_i \cdot Q_i}{\sum_{i=1}^n p_i \cdot Q_i}}$$

onde,

PEE = Ponto de Equilíbrio Econômico

CO = Custo de Oportunidade

4.2.3.4 Ponto de Equilíbrio Financeiro – PEF

No Ponto de Equilíbrio Financeiro, além do Custo de Oportunidade e Custos Fixos Totais contabilizados, a margem de contribuição deve cobrir também despesas que são consideradas para o cálculo do resultado financeiro da empresa. Dentre essas despesas, podemos considerar a depreciação do ativo imobilizado da companhia,

¹⁸ COSTA, R.P. et al. **Preços, Orçamentos e Custos**. 2007

duplicatas a serem pagas junto aos fornecedores, despesas financeiras com empréstimos, além de ser possível descontar-se do ponto de equilíbrio conceitos ligados a entrada de caixa para a empresa, como ativo disponível e duplicatas a receber de seus clientes.

4.2.4 Margem de Segurança e Grau de Alavancagem Operacional

O conceito de Margem de Segurança (MS), segundo BRUNSTEIN (2005)¹⁹, indica o quanto o nível de operações está afastado da quantidade a ser produzida no ponto de equilíbrio. Ou seja, a MS indica a fração das vendas projetadas que deveriam ser perdidas para que a empresa tivesse seu lucro reduzido a zero. Em relação à quantidade de vendas q , a MS pode ser calculada da seguinte forma:

$$MS = \frac{q - q_e}{q}$$

sendo,

q_e = Quantidade a ser produzida no ponto de equilíbrio

A MS também pode ser expressa em relação à Receita Total (RT), considerando o preço unitário de venda um valor fixo:

$$MS = \frac{RT - RT_e}{RT}$$

onde,

RT_e = Receita Total a ser gerada no ponto de equilíbrio

A MS também pode ser expressa em termos da margem de contribuição (MC):

$$MS = \frac{MC - CF}{MC} = \frac{RES}{MC}$$

sendo,

¹⁹ BRUNSTEIN, I. *Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios*. 1ªEd. São Paulo: Atlas, 2005

CF = Custos Fixos Totais

RES = Resultado da empresa (lucro ou prejuízo)

Dessa forma, no ponto de equilíbrio, a MS é nula, e à medida que o nível de operações aumenta, seu valor também aumenta, tendo como restrição superior a capacidade instalada.

Outro conceito também importante para a análise de rentabilidade dos produtos de uma empresa é o Grau de Alavancagem Operacional (GAO). De acordo com BRUNSTEIN (2005)²⁰, a variação no volume de vendas terá uma influência direta no resultado da empresa dependendo da participação dos custos e despesas fixas em relação à margem de contribuição. Dessa forma, podemos analisar o impacto direto da variação no volume de vendas sobre os resultados da empresa através do cálculo do Grau de Alavancagem Operacional, cuja fórmula está descrita abaixo:

$$GAO = \frac{\text{variação \% dos resultados}}{\text{variação \% das vendas}}$$

Assim, o GAO é um número puro, sem dimensão, e indica a variação nos resultados provocada pela variação de 1% no volume de vendas.

O acréscimo no resultado após o ponto de equilíbrio é exatamente igual ao acréscimo na margem de contribuição. Com isso tem-se:

$$GAO = \frac{\frac{\Delta RES}{RES}}{\frac{\Delta q}{q}} = \frac{\frac{\Delta q \cdot MC_{unit}}{(q \cdot MC_{unit} - CF)}}{\frac{\Delta q}{q}}$$

Cortando Δq , chegamos à equação simplificada:

$$GAO = \frac{q \cdot MC_{unit}}{q \cdot MC_{unit} - CF} = \frac{MC}{RES}$$

Dessa forma, o GAO será maior quando maior for a relação CF/MC. Entretanto, quando o nível de operações aumenta, a participação dos custos fixos na margem de

²⁰ BRUNSTEIN, I. *Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

contribuição produzida diminui, o que resulta na diminuição do GAO. Portanto, à medida que as vendas aumentam, os custos fixos se diluem e a margem de contribuição gerada tende a se aproximar do resultado, sendo a restrição a capacidade de produção instalada.

Além disso, como é apresentado em BRUNSTEIN (2005)²¹, considerando os custos variáveis e receitas lineares, existe uma relação interessante entre o Grau de Alavancagem Operacional (GAO) e a Margem de Segurança (MS).

Quando divide-se a expressão do GAO apresentada acima pelo numerador, tem-se:

$$GAO = \frac{q \cdot MC_{unit}}{q \cdot MC_{unit} - CF} = \frac{1}{1 - \frac{CF}{q \cdot MC_{unit}}}$$

Como $\frac{CF}{q \cdot MC_{unit}}$ resulta na quantidade a ser produzida no ponto de equilíbrio, temos que,

$$GAO = \frac{1}{1 - \frac{q_e}{q}} = \frac{1}{\frac{q - q_e}{q}} = \frac{1}{MS}$$

Dessa forma, o GAO e a MS são grandezas inversamente proporcionais, sendo que **$GAO \cdot MS = 1$** .

As empresas podem utilizar os conceitos de GAO e MS de diversas maneiras para análise econômica de suas atividades, como por exemplo:

- Decisões de promoções e negociações para aumento de vendas, onde os aumentos das despesas ou diminuição das receitas podem ser comparados com os ganhos que serão acrescidos nos resultados;
- Decisões sobre quais produtos ou atividades a empresa deve investir seus recursos;
- Estudo da criação de uma nova unidade industrial para a produção de novos produtos.

²¹ BRUNSTEIN, I. **Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

Os indicadores de GAO e MS também podem ser utilizados quando a empresa apresenta um portfólio de produtos ou atividades desenvolvidas. Nesse caso, basta considerar o GAO e a MS da empresa como uma somatória desses indicadores para cada um dos seus produtos ou atividades.

4.3 Estratégias e Táticas de Preço

Muitas empresas, atualmente, negligenciam suas estratégias de determinação de preços. De acordo com KOTLER; KELLER (2006)²², os gerentes gastam menos de 10 por cento de seu tempo com essa atividade, segundo levantamento realizado. Isso se deve, em grande parte, pelo fato das decisões de preço serem complexas e difíceis, pois devem levar em consideração diversos fatores como a empresa, os clientes, os concorrentes e o ambiente de atuação.

Assim, muitas empresas utilizam a precificação de maneira eficaz. Para NAGLE; HOGAN (2008)²³, “a diferença entre a fixação convencional de preços e a precificação estratégica consiste em reagir às condições de mercado ou gerenciá-las proativamente”. Ou seja, diversas empresas adotam ‘estratégias’ de precificação priorizando a participação de mercado e a satisfação do cliente no curto prazo ou com o objetivo de garantir margens mínimas de contribuição a fim de garantir as metas de resultado da empresa. Isso acontece porque cada área da empresa impõe restrições à estratégia de preços de acordo com seus interesses e visões do mercado (no primeiro caso citado anteriormente temos uma visão de marketing e, no segundo caso, do pessoal de finanças).

Para NAGLE; HOGAN (2008)²⁴, “... a precificação estratégica envolve a coordenação de decisões inter-relacionadas de marketing, competitividade e finanças para uma fixação lucrativa de preços.” Quando as diversas áreas da empresa entendem o efeito potencializado que os preços exercem sobre os resultados, passam a se unir em busca de um direcionamento comum visando utilizar o preço como ferramenta

²² KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

²³ NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

²⁴ NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

estratégica para aumentar a rentabilidade da empresa, através da análise conjunta do valor e dos custos dos produtos. Um estudo realizado pela McKinsey em 1992 mostra a importância da determinação do preço na lucratividade das empresas. O estudo concluiu, após analisar 2.400 empresas que um incremento de 1 por cento no preço gerava um aumento de 11,1 por cento no lucro operacional enquanto incrementos de 1 por cento no custo variável, no volume e no custo fixo produziam um aumento no lucro de apenas 7,8, 3,3, e 2,3 por cento, respectivamente.

4.3.1 Precificação baseada no Custo x Precificação baseada no Valor

O processo de precificação com base no custo mais margem ou custo mais markup é um dos mais comuns adotados pelas empresas, pois ‘garantem’ os resultados estipulados como metas. O conceito de margem, como já descrito anteriormente, é definido como a porcentagem do preço responsável pela margem de contribuição, e conseqüentemente, destinada a cobrir os custos e despesas fixas das empresas. Já o conceito de markup está associado ao aumento percentual que deve ser aplicado em relação ao custo do produto para a formação de seu preço. Dessa forma, a margem é calculada em função do preço do produto e o markup em função do custo do produto.

O problema da precificação baseada nos custos segundo NAGLE; HOGAN (2008)²⁵ consiste no fato de ser extremamente difícil determinar o custo unitário de um produto antes de estabelecer o preço, pois este é quem irá determinar o volume de vendas do produto, alterando, na maioria dos casos, seus custos de fabricação. Por isso, segundo os autores, a precificação estratégica não deve ser baseada nos custos, mas sim, no valor que o produto proporciona aos clientes, com o objetivo de capturar esse valor da maneira mais lucrativa possível para a empresa.

²⁵ NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

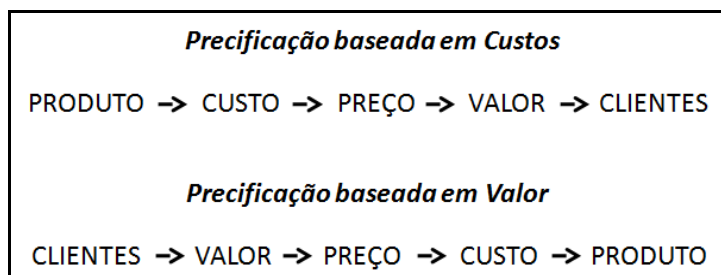


Figura 4.3 – Esquema da precificação baseada em custos e em valor

FONTE: Adaptado de NAGLE; HOGAN (2008)

A precificação estratégica consiste em criar uma base para formação de preços de forma a minimizar a erosão e maximizar os lucros da empresa de forma sustentável ao longo do tempo. Para isso, NAGLE; HOGAN (2008)²⁶ propõem um modelo ilustrado na forma de uma pirâmide para a precificação estratégica, apresentado na figura abaixo.



Figura 4.4 – Pirâmide para a Precificação Estratégica

FONTE: Adaptado de NAGLE; HOGAN (2008)

Assim, a precificação estratégica tem como ponto de partida criar valor para os clientes e, para tal, é fundamental entender a psicologia do consumidor em relação aos preços ofertados.

²⁶ NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

4.3.2 Psicologia do Consumidor

Para KOTLER; KELLER (2006)²⁷, existem três tópicos possíveis que auxiliam o entendimento de como os consumidores chegam às suas percepções de preço:

1. *Preço de Referência*: os consumidores costumam utilizar preços de referência ao examinar suas opções de compra porque, segundo estudos, os consumidores podem conhecer bem a faixa de preços envolvidos, mas poucos conseguem lembrar com precisão o preço específico dos produtos. São muitos os preços de referência possíveis – preço justo (quanto o produto deveria custar), preço padrão, último preço pago, limite máximo de preço (preço de reserva ou aquele que a maioria dos consumidores estaria disposto a pagar), limite mínimo de preço (limite inferior de preço ou o mínimo que os clientes pagariam), preços do concorrente, preço futuro esperado, preço usual com desconto.
2. *Inferências Preço-Qualidade*: diversos consumidores acreditam que o preço seja um indicador da qualidade do produto. Assim, nesses casos, as empresas devem procurar entender qual valor reflete a verdadeira qualidade de seus produtos a fim de determinar preços que não ‘queimem’ a imagem de seus produtos junto a compradores fiéis ou que não estejam muito acima da qualidade percebida pela maioria dos consumidores em relação à qualidade oferecida pelos concorrentes.
3. *Preços finais*: muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em um número quebrado. Assim, elas colocam seus preços com final 9, 99 e assim por diante, pois crêem que os clientes acreditam que um produto que custa, por exemplo, 399 reais está na faixa dos 300 e não de 400 reais, ou ainda, que os clientes que preços terminados em 9 passam uma idéia de desconto. Outra prática comum adotada são preços terminados em 0 ou 5, pois acredita-se que os consumidores memorizam esses preços com maior facilidade.

²⁷ KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

4.3.3 *Objetivos e Opções de Estratégia de Precificação*

Outro fator de extrema importância para a determinação de preços das empresas é que elas definam os objetivos de sua estratégia de precificação, de modo a tornar mais fácil o alinhamento dos preços de seus produtos com a estratégia de crescimento da rentabilidade da empresa. Para KOTLER; KELLER (2006)²⁸, os possíveis objetivos da empresa na definição de seus preços são:

- *Sobrevivência*: ocorre quando uma empresa possui grande ociosidade de sua capacidade produtiva, intensa concorrência em seu mercado de atuação ou grande mudança no desejo dos consumidores. Trata-se de um objetivo de curto prazo, onde a empresa continua a funcionar desde que os preços cubram os custos variáveis e uma parte dos custos fixos e, por isso, no médio prazo a empresa deverá agregar e capturar um maior valor em seus produtos para não ir à falência.
- *Maximização do lucro atual*: as empresas, através de uma estimativa de sua demanda e dos custos relacionados a diversos cenários alternativos de preços, procuram determinar aquele que irá maximizar o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Para isso, a empresa precisa conhecer a função demanda de seus produtos, algo extremamente difícil e complexo. Além disso, trata-se de uma decisão que pode prejudicar os resultados da empresa no longo prazo por não levar em consideração outros elementos do mix de marketing e as reações dos concorrentes, enfatizando apenas metas de desempenho financeiro.
- *Maximização da participação de mercado*: muitas empresas acreditam que quando maior seu volume de vendas, menor será os custos unitários de seus produtos e consequentemente, maiores serão seus lucros no longo prazo. Por isso, elas possuem como objetivo aumentar seu *market share*. Esse objetivo é favorecido pelas seguintes condições: mercado altamente sensível a preço, em que preço baixo estimula o crescimento; custos de produção e distribuição decrescentes, graças à experiência de produção

²⁸ KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

acumulada e à economia de escala; e mercado em que preço baixo desestimula funciona como uma barreira de entrada para a concorrência potencial e desestimula os atuais concorrentes.

- *Desnatamento máximo do mercado:* nesse caso, os preços definidos pelas empresas começam altos e se reduzem gradualmente com o tempo a fim de conquistar novos clientes. É muito utilizado por empresas que inovam no desenvolvimento de novas tecnologias. O desnatamento do mercado é útil nas seguintes condições: um número suficiente de compradores possuem demanda corrente alta; o custo unitário de produzir uma pequena quantidade de produtos não é alto a ponto de não permitir ganho de margem em relação ao preço que o mercado está disposto a pagar; o preço inicial elevado funciona como uma barreira para a entrada de mais competidores no mercado; e o preço elevado comunica a imagem de um produto de qualidade superior.
- *Liderança na qualidade do produto:* muitas empresas optam por ser as líderes em qualidade nos seus mercados de atuação. Nesses casos, geralmente, os produtos ou serviços se caracterizam por altos níveis de qualidade, gosto e status percebido, permitindo a prática de preços *premium* ao alcance de um segmento de consumidores que valorizam esses atributos.
- *Outros objetivos:* são exemplos a *recuperação parcial de custos*, adotada por entidades que recebem doações e/ou subsídios governamentais para cobrir parte dos custos fixos; *recuperação total de custos*, praticada por entidades sem fins lucrativos; e *preço social*, adotado por órgãos prestadores de serviços públicos com o objetivo de se adequar às rendas variáveis de seus clientes.

Para KOTLER; KELLER (2006)²⁹, “quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços.”

De maneira complementar, NAGLE; HOGAN (2008)³⁰ apresentam opções de estratégia de precificação a fim de promover o crescimento de lucratividade, sendo que

²⁹ KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

algumas empresas, por perseguirem múltiplos segmentos, precisam adotar simultaneamente múltiplas estratégias. Essas opções estão descritas abaixo:

- *Precificação de desnatação*: é projetada com a finalidade de capturar altas margens à custa de alto volume de vendas. Essa estratégia funciona quando o lucro da venda através de altos preços para segmentos insensíveis a preço é maior do que aquele proporcionado pela venda a um grande número de clientes por preços baixos. É mais adequada quando a empresa consegue capturar um segmento que coloca grande valor nas características de diferenciação de um produto e, por isso, estão dispostos a desembolsar grandes quantias para adquiri-los.
- *Desnatação seqüencial*: estratégia semelhante à apresentada anteriormente por KOTLER; KELLER (2006)³¹, e que funciona para produtos e serviços que possuem baixa taxa de recompra, além de produtos que estão sendo lançados no mercado e que possuem um grande valor proporcionado por diferenciais inovadores. Nesse caso, a empresa inicialmente pratica um preço que atraia consumidores menos sensíveis a preço e depois esse preço é reduzido com o intuito de conquistar segmentos mais sensíveis, substituindo ou aumento sua parcela de clientes.
- *Precificação de penetração*: é caracterizada pelo estabelecimento de um preço baixo o suficiente para atrair e manter um grande número de clientes. Esses preços não são necessariamente baratos, mas estão abaixo do valor econômico percebido pelo segmento alvo. Existem três situações que potencializam o sucesso dessa estratégia: quando a empresa possui uma vantagem significativa de custo e/ou recurso, de modo que os concorrentes acreditem que perderiam se comesçassem uma guerra de preços; quando a empresa apresenta uma linha mais ampla de produtos complementares, o que permite a ela utilizar um desses produtos como isca com preço de penetração de forma a impulsionar as vendas de outros produtos; e quando a empresa é tão pequena a ponto de

³⁰ NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

³¹ KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

poder aumentar suas vendas significativamente sem afetar as vendas dos concorrentes de forma a provocar uma resposta por parte destes.

- *Precificação neutra*: consiste em não utilizar o preço para ganhar participação de mercado nem para permitir que o preço sozinho a restrinja. Nesse caso, infere-se que o mercado do produto pode ser capturado de forma mais lucrativa através de outras táticas, minimizando o papel do preço. Essa estratégia é geralmente adotada quando as condições de mercado não são suficientes para suportar uma estratégia de desnatação ou penetração; ou quando a empresa quer promover uma linha de produtos, adotando preços em relação a preços praticados por outros segmentos de mercado ou por outros produtos associados capazes de alavancar suas vendas.

4.3.4 Métodos para definição de Preços

Segundo KOTLER; KELLER (2006)³², a empresa só estará preparada para definir seus preços após escolher os objetivos de sua estratégia de precificação e, após a empresa analisar o que ele chama de “3 Cs”: a programação de demanda dos clientes, a função custo, e os preços dos concorrentes. A análise dos custos fornece subsídios para a determinação de um piso para o preço; o preço dos concorrentes e de produtos substitutos fornece um ponto de orientação; e as características diferenciais do produto bem como análise do valor percebido pelos consumidores determinam uma espécie de teto para o preço. Esse modelo pode ser explicitado através da figura seguinte.

³² KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

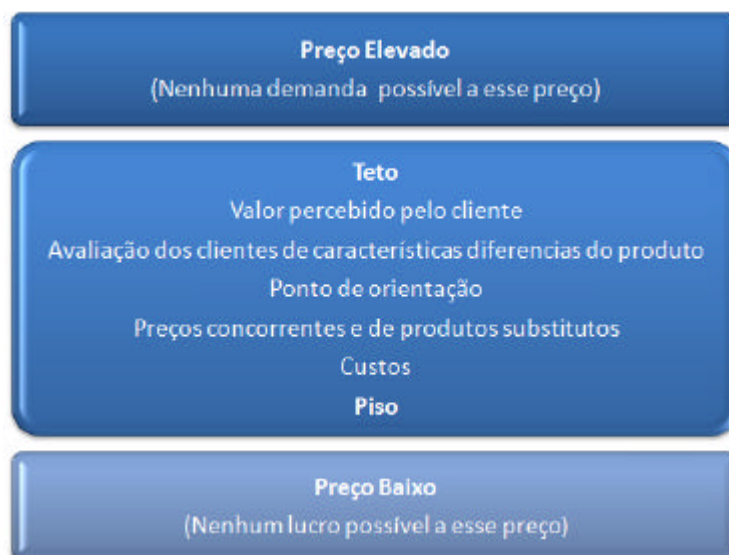


Figura 4.5 – Modelo para fixação de preços

FONTE: Adaptado de KOTLER (2006)

Após aplicar esse modelo de análise, a empresa deve optar por um dos seis métodos apresentados abaixo para formação de seus preços:

- *Preço de markup*: considerado o método mais simplório de determinação de preços, como já apresentado anteriormente, consiste em aplicar um *markup* padrão (na grande maioria das vezes, uma porcentagem média utilizada pelo mercado ou definida pela política de preços da empresa) ao custo do produto.
- *Preço de retorno-alvo*: a empresa simplesmente determina o preço que renderia sua taxa-alvo de retorno (ROI).
- *Preço de valor percebido*: as empresas definem seus preços baseado valor percebido pelo cliente, de forma a fazer o cliente perceber o valor proposto pelas características de seu produto. As empresas utilizam outros elementos a fim de aumentar o valor percebido pelos clientes, como propaganda, promoções e treinamento de argumentação da força de vendas.
- *Determinação de preços com base no valor*: nesse caso, as empresas buscam conquistar empresas fiéis cobrando preços abaixo do valor percebido pelo cliente através de uma alta qualidade de seus produtos. Como consequência, a empresa deve procurar uma maior eficiência em suas operações a fim de reduzir seus custos, ou seja, adotar uma

estratégia de diferencial em custos segundo o modelo proposto por PORTER (1987)³³.

- *Determinação de preços de mercado*: a empresa define seus preços orientando-se em grande parte pelos preços praticados por seus concorrentes. Após analisar as características de seu setor de atuação e seu posicionamento e força no mercado em comparação aos seus concorrentes, a empresa define preços abaixo, iguais, ou maiores que os praticados por eles.
- *Determinação de preços por leilão*: está ganhando força com o crescimento da internet e existem três tipos principais de leilões – leilão inglês (preços ascendentes), leilão holandês (preços descendentes), e licitação com propostas lacradas.

Definido o método de precificação da empresa, esta está preparada, de acordo com KOTLER; KELLER (2006)³⁴, para escolher a faixa do preço final do produto, e deve levar em consideração fatores adicionais para finalmente fixar o preço. Esses fatores são:

- Influência de outros elementos do mix de marketing, como força da marca, promoções e propaganda em relação aos seus concorrentes;
- Políticas de preço da empresa, bem como a estrutura organizacional da mesma em relação ao processo de tomada de decisão sobre os preços;
- Análise dos riscos relacionados ao comportamento dos clientes em relação aos preços estabelecidos;
- Impacto dos preços sobre terceiros, tais como concorrentes, fornecedores, distribuidores, revendedores e o governo.

Já para NAGLE; HOGAN (2008)³⁵, a estratégia de precificação pode ser desdobrada através de um processo montado a partir da premissa fundamental de que os preços devem ser estabelecidos para segmentos de consumidores, e não para produtos,

³³ PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1987

³⁴ KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

³⁵ NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

uma vez que para as empresas criarem valor é melhor segmentar os mercados em função do valor entregue ou percebido pelos clientes.

Esse processo é composto por três etapas e está representado na figura a seguir.

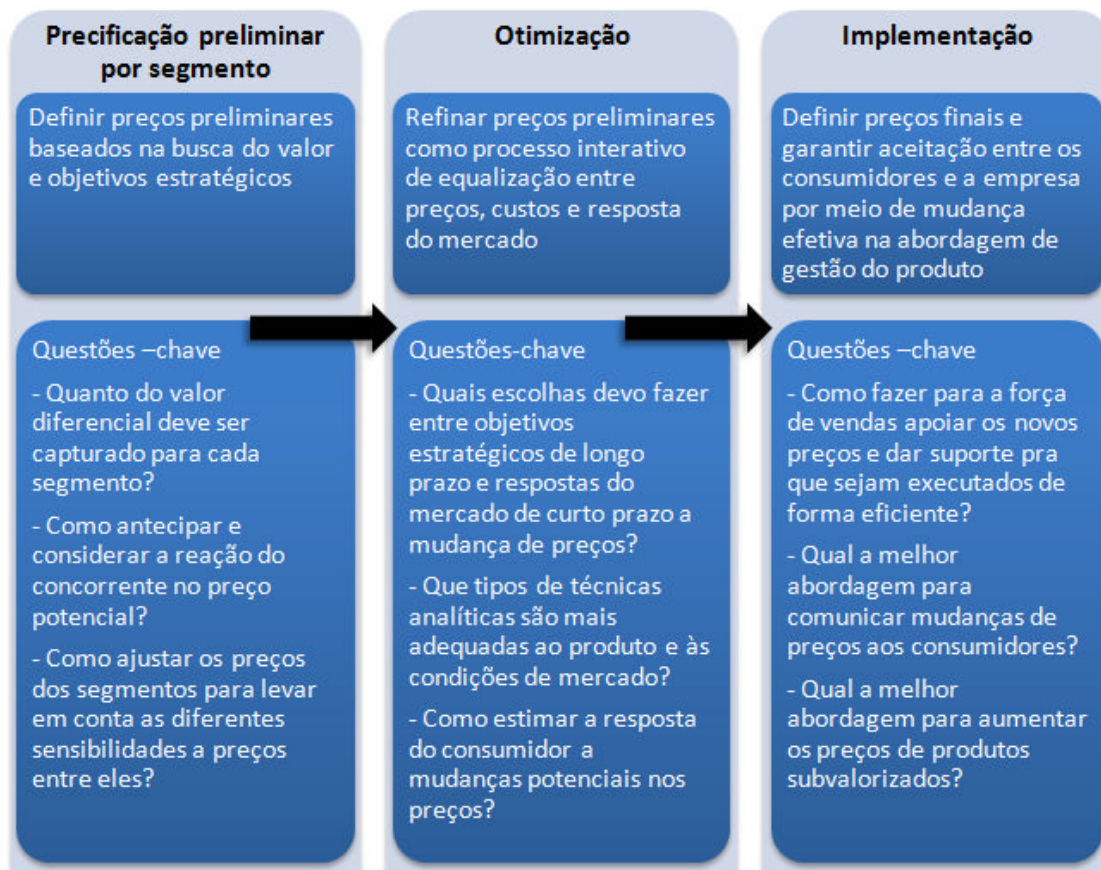


Figura 4.6 – Processo para desdobramento da estratégia de precificação

FONTE: Adaptado de NAGLE; HOGAN (2008)

Portanto, o processo de formação de preços deve ser pensado de forma estratégica e, como pode ser percebido, trata-se de uma atividade bastante complexa, pois devem ser realizadas análises que envolvem informações externas sobre as quais a empresa não tem gestão e informações internas muitas vezes dispersas entre os diferentes setores da empresa. Por isso, para a execução da precificação estratégica ser bem sucedida, a empresa, muitas vezes, precisa quebrar antigos paradigmas e, através de uma mudança cultural, unir departamentos com interesses conflitantes em torno de um objetivo comum, que é a maximização da lucratividade da companhia.

5. Desenvolvimento e Análises do Problema

5.1 Considerações Iniciais – Método de Custeio Direto

Inicialmente, antes de começar o desenvolvimento das análises para a solução dos problemas apresentados, destaca-se que, em relação aos sistemas de custeio apresentados nas referências bibliográficas, o método de custeio direto é o que melhor se adapta ao trabalho em questão.

O problema e as soluções do estudo são todas de caráter gerencial e o método do custeio direto é o mais apropriado para esses casos, uma vez que elimina inconsistências na avaliação da rentabilidade de produtos devido a não utilização de sistemas de rateio de custos e despesas fixas.

Além disso, as demonstrações de resultado fornecidas pela companhia e que serão utilizadas nesse trabalho são contabilizadas através da utilização do conceito de margem de contribuição, ou seja, receitas menos custos variáveis, para depois, serem deduzidos o total dos custos e despesas fixas. Portanto, as próprias informações da companhia já utilizam do método de custeio direto ou variável.

Feitas as considerações acima, segue abaixo todo o desenvolvimento de cálculos e análises a fim de propor soluções para os problemas apresentados pela companhia.

5.2 Apresentação da estrutura de apuração de resultados da empresa

A companhia estudada apresenta todo mês a seguinte estrutura para a demonstração do resultado do exercício realizado:

- Receita Bruta: consiste na soma de todo o faturamento conseguido pelas vendas da empresa e se resume ao preço vendido para o cliente vezes o volume faturado pela empresa junto a este.
- Despesas Proporcionais ao Faturamento:
 - a) Devoluções sobre vendas: consiste na receita perdida pela empresa em função de devoluções feitas pelo cliente em razão de erros no sistema de faturamento da empresa (nota fiscal) em relação ao preço

e/ou ao volume negociado junto ao cliente; ou de problemas no serviço de entrega dos produtos (por exemplo, atrasos no prazo de entrega dos produtos não aceitos pelo cliente);

- b) BEC: receitas perdidas pela companhia em razão de problemas de qualidade nos produtos vendidos ao cliente, como defeitos na embalagem, contaminação dos alimentos por caruncho ou produtos com data de validade vencida. Essa devolução pode ser feita mesmo se o produto com problema for detectado dentro do estoque do cliente, ou seja, após o momento da entrega.
 - c) ICMS e PIS/COFINS: impostos incidentes sobre os produtos faturados pela empresa. Devem ser recolhidos pela indústria para o Estado junto aos seus clientes e seus valores devem estar destacados na nota fiscal.
 - d) Comissões sobre Vendas: trata-se de ganhos concedidos a cada membro da equipe de vendas da companhia proporcionais à receita gerada por cada um deles com o objetivo de estimular o esforço dos vendedores em conseguir negociar um volume cada vez maior de produtos.
 - e) Contratos de Fornecimento: consiste em abatimentos concedidos pela empresa nas compras de alguns de seus clientes pelo fato destes serem considerados estratégicos pela companhia segundo alguns critérios, como grande volume de compras na carteira de clientes da empresa e grandes redes responsáveis capazes de conseguir uma maior exposição de seus produtos junto ao mercado consumidor. Muitos desses clientes são classificados como Key Accounts (ex: grupo Wal Mart, CBD ou Pão de Açúcar e Carrefour).
- Receita Líquida: é o resultado da Receita Bruta menos a soma de todas as Despesas Proporcionais ao Faturamento;
 - Custos Variáveis de Fabricação: é a soma de todos os esforços monetários despendidos na fabricação dos produtos e que variam conforme o volume produzido (ex: mão de obra direta, matérias-primas, embalagem);

- Frete de Transferência: consiste nos gastos com frete para transportar os produtos fabricados das fábricas para os centros de distribuição da companhia;
- Frete de Distribuição: é a soma dos gastos com frete para distribuir os produtos vendidos dos centros de distribuição ou diretamente das fábricas para os clientes;
- Custos Variáveis Totais: é a soma dos Custos Variáveis de Fabricação e do Frete Total (Frete de Transferência mais Frete de Distribuição);
- Margem de Contribuição: é a Receita Líquida menos os Custos Variáveis Totais;
- Custos Fixos Industriais: é a soma dos custos das fábricas utilizados na fabricação dos produtos (energia elétrica, aluguel de galpões e máquinas, dentre outros);
- Depreciação: trata-se da depreciação contábil do ativo fixo existente nas fábricas da companhia, como máquinas, terrenos e edificações;
- Margem Bruta: é a Margem de Contribuição menos os Custos Fixos Industriais e a Depreciação;
- Despesas Operacionais: é a soma de todos os gastos incorridos para a realização das vendas dos produtos pela companhia e podem ser divididos em
 - a) Despesas Comerciais
 - b) Despesas de Operações
 - c) Despesas Logísticas
 - d) Despesas com Marketing (gastos com a equipe de Marketing, Trade Marketing e Merchandising)
 - e) Investimentos c/ Marketing (ações de Marketing, Trade Marketing e Merchandising)
 - f) Despesas Administrativas
 - g) Despesas Administrativas Industriais
 - h) Depreciação e Amortização
 - i) Ajustes de Inventário

- Resultado Operacional: é o resultado da Margem Bruta menos as Despesas Operacionais;
- EBITDA: é o lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização, ou seja, não são consideradas as deduções com depreciação contábil de ativos fixos da indústria e dos escritórios de administração e os gastos com amortização de dívidas, deduções estas realizadas para o cumprimento de exigências contábeis. No caso da companhia em questão, para o cálculo do EBITDA são acrescidos incentivos fiscais concedidos pelo governo à empresa.

Junto à Demonstração do Resultado mensal, a companhia também apresenta, em toneladas, o volume bruto de vendas do mês e o volume líquido de devoluções. Também é apresentado o PMB (Preço Médio Bruto) em R\$/ton, que é calculado dividindo-se a Receita Bruta menos as Devoluções sobre Vendas, dividido pelo volume líquido de devoluções, uma vez que esse é valor do preço médio dos produtos que efetivamente contribuem para geração de caixa da companhia.

É importante destacar que a Demonstração do Resultado é fornecida para a companhia como um todo (consumo + farelo/outros), para o setor de consumo da empresa, e para as seis categorias de alimentos que compõem a divisão de bens de consumo.

Segue abaixo um exemplo da planilha divulgada internamente na empresa com a DRE mensal.

Tabela 5.1 – DRE mensal para a categoria de massas alimentícias

Fonte: Dados Internos da Companhia

MASSA

Descrição	jan-09	fev-09	mar-09	abr-09	mai-09	jun-09	jul-09
Receita Bruta	21.913	28.889	30.243	26.958	31.435	28.260	29.789
Devoluções sobre Vendas	660	756	1.185	1.175	625	531	852
BEC	23	41	314	134	187	109	178
Total Deduções de Vendas	682	797	1.500	1.309	812	640	1.029
Receita Líquida de Deduções s/ Vendas	21.230	28.092	28.744	25.649	30.622	27.620	28.760
PIS/COFINS	1.959	2.586	2.695	2.393	2.865	2.569	2.681
ICMS	2.068	2.810	3.093	2.775	2.879	2.638	2.852
Impostos s/ Vendas	4.028	5.396	5.788	5.168	5.745	5.207	5.533
Receita Líquida de Impostos	17.203	22.696	22.956	20.481	24.877	22.413	23.227
Comissões s/ Vendas	27	51	79	46	69	50	56
Contratos de Fornecimento	1.179	679	1.722	1.029	1.380	1.177	1.286
Receita Líquida	15.997	21.965	21.155	19.406	23.429	21.186	21.885
Custos Variáveis de Fabricação	9.894	13.236	13.531	13.284	15.369	14.230	14.638
Frete Transferência	387	460	280	274	482	544	594
Frete de Distribuição	732	1.124	1.159	992	1.180	1.396	1.069
Frete Total	1.119	1.584	1.439	1.266	1.662	1.940	1.663
Margem de Contribuição	4.984	7.145	6.185	4.856	6.398	5.017	5.584
Custos Fixos Industriais	977	1.580	1.718	1.807	2.090	2.010	1.863
Depreciação	165	295	282	314	325	328	316
Margem Bruta	3.843	5.270	4.186	2.735	3.983	2.678	3.404
Despesas Operacionais	4.399	4.912	4.805	5.096	6.030	5.433	5.548
Comerciais	465	440	455	415	497	484	478
Operações	97	89	149	102	147	143	142
Logística	608	694	818	792	1.108	902	1.043
Marketing	441	411	377	731	607	582	472
Marketing	89	117	120	303	191	225	86
Trade Marketing	61	49	69	72	78	69	91
Merchandising	291	245	188	356	338	288	296
Investimentos c/ Marketing	967	1.162	858	1.003	1.039	1.214	1.097
Marketing	448	576	633	631	650	519	536
Trade Marketing	519	586	225	372	389	695	561
Merchandising	-	-	-	-	-	-	-
Administrativas	1.270	1.512	1.497	1.350	1.661	1.221	1.649
Administrativas industriais	293	374	419	453	491	358	441
Depreciação e Amortização	181	190	194	200	242	235	251
Ajustes de Inventário	78	41	39	51	240	295	(27)
Resultado Operacional	(556)	358	(619)	(2.362)	(2.047)	(2.755)	(2.144)
Incentivos Fiscais	403	436	601	555	347	459	483
EBITDA	192	1.279	457	(1.293)	(1.134)	(1.732)	(1.093)
Volume Bruto	8.188	11.256	11.483	10.316	12.355	11.392	11.866
Volume Líq. Devoluções	7.967	10.996	11.064	9.924	12.152	11.199	11.566
Preço Médio Bruto - R\$/ton	2.668	2.558	2.626	2.598	2.535	2.476	2.502
Marg. de Contrib. % R.Líquida de Impostos	29,0%	31,5%	26,9%	23,7%	25,7%	24,1%	24,0%

5.3 Análise dos Pontos de Equilíbrio e dos Indicadores utilizados pela empresa para medir os resultados no período de jan/09 a jul/09

Nesse item, serão realizados cálculos para se chegar aos valores das margens de contribuição necessárias, em cada categoria estudada (farinhas, massas e misturas), para atingir os diversos tipos de pontos de equilíbrio (contábil, econômico e financeiro).

Também serão calculadas as margens de contribuição que deveriam ter sido realizadas para que, pelo menos, a companhia não apresentasse prejuízos negativos em seus principais indicadores de resultado, que são o EBITDA e o Resultado Operacional. A meta de margem e contribuição de cada categoria para o período que vai de janeiro a julho de 2009 também será contemplada.

Após a definição das margens para todos esses indicadores, será avaliada a variação no preço médio bruto (PMB) e no volume de vendas para se atingir tais valores de margem. As análises para o preço e o volume serão realizadas isoladamente, considerando todas as demais variáveis constantes.

5.3.1 Massas Alimentícias

Como já foi apresentado na descrição do problema a ser estudado, a categoria que apresentou os piores resultados no período de jan/09 a jul/09 foi a de massas alimentícias. Trata-se da segunda categoria mais importante para a companhia e, atualmente, está sendo trabalhada como a principal categoria do ponto de vista estratégico, concentrando a maior parte dos investimentos da empresa.

Entretanto, os números apresentados no período em questão não são nada favoráveis para a categoria que, no excelente ano de 2008, foi responsável por 30,3% da margem de contribuição gerada na divisão de consumo da companhia (vide Tabela 3.2, pg 23).

Nos sete primeiros meses do ano de 2009, apesar da participação das massas na margem de contribuição dos bens de consumo ter se reduzido pouco (29,6%), chama a atenção os resultados negativos contabilizados pela categoria no que diz respeito ao Resultado Operacional e ao EBITDA. Observe os quadros abaixo.

Tabela 5.2 – Margem de contribuição e participação na margem total do setor de consumo para as massas alimentícias

jan/09 a jul/09		
Categorias	Margem de Contribuição realizada (MMR\$)	% Margem de Contribuição
FARINHAS	61,6	45,4%
MASSAS	40,2	29,6%
MISTURAS	15,1	11,1%
CONSUMO	135,5	100,0%

O Resultado Operacional e o EBITDA não são nada animadores para a categoria mais estratégica da empresa.

Tabela 5.3 – Resultado Operacional e EBITDA das massas alimentícias (jan/09 a jul/09)

MASSAS

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	TOTAL
Resultado Operacional (MR\$)	-556	358	-619	-2.362	-2.047	-2.755	-2.144	-10.125
EBITDA (MR\$)	192	1.279	457	-1.293	-1.134	-1.732	-1.093	-3.324

Observe abaixo o DRE completo da categoria no período cujo resultado final são os valores mostrados acima.

Tabela 5.4 – DRE completo da categoria massas alimentícias

Massas Domésticas (MR\$)

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	Total
Receita Bruta	21.913	28.889	30.243	26.958	31.435	28.260	29.789	197.487
Devoluções sobre Vendas	660	756	1.185	1.175	625	531	852	5.785
BEC	23	41	314	134	187	109	178	985
Total Deduções de Vendas	682	797	1.500	1.309	812	640	1.029	6.770
Receita Líquida de Deduções s/ Vendas	21.230	28.092	28.744	25.649	30.622	27.620	28.760	190.716
PIS/COFINS	1.959	2.586	2.695	2.393	2.865	2.569	2.681	17.749
ICMS	2.068	2.810	3.093	2.775	2.879	2.638	2.852	19.115
Impostos s/ Vendas	4.028	5.396	5.788	5.168	5.745	5.207	5.533	36.864
Receita Líquida de Impostos	17.203	22.696	22.956	20.481	24.877	22.413	23.227	153.853
Comissões s/ Vendas	27	51	79	46	69	50	56	378
Contratos de Fornecimento	1.179	679	1.722	1.029	1.380	1.177	1.286	8.452
Receita Líquida	15.997	21.965	21.155	19.406	23.429	21.186	21.885	145.023
Custos Variáveis de Fabricação	9.894	13.236	13.531	13.284	15.369	14.230	14.638	94.181
Frete Total	1.119	1.584	1.439	1.266	1.662	1.940	1.663	10.673
Custos Variáveis Totais	11.013	14.820	14.970	14.550	17.031	16.170	16.301	104.854
Margem de Contribuição	4.984	7.145	6.185	4.856	6.398	5.017	5.584	40.169
Custos Fixos Industriais	977	1.580	1.718	1.807	2.090	2.010	1.863	12.046
Depreciação	165	295	282	314	325	328	316	2.025
Margem Bruta	3.843	5.270	4.186	2.735	3.983	2.678	3.404	26.099
Despesas Comerciais	465	440	455	415	497	484	478	3.234
Despesas de Operações	97	89	149	102	147	143	142	868
Despesas Logísticas	608	694	818	792	1.108	902	1.043	5.965
Despesas com Marketing	441	411	377	731	607	582	472	3.620
Marketing	89	117	120	303	191	225	86	1.130
Trade Marketing	61	49	69	72	78	69	91	489
Merchandising	291	245	188	356	338	288	296	2.001
Investimentos com Marketing	967	1.162	858	1.003	1.039	1.214	1.097	7.340
Marketing	448	576	633	631	650	519	536	3.991
Trade Marketing	519	586	225	372	389	695	561	3.349
Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas Administrativas	1.270	1.512	1.497	1.350	1.661	1.221	1.649	10.159
Despesas Administrativas Industriais	293	374	419	453	491	358	441	2.830
Depreciação e Amortização	181	190	194	200	242	235	251	1.492
Ajustes de Inventário	78	41	39	51	240	295	-27	718
Despesas Operacionais	4.399	4.912	4.805	5.096	6.030	5.433	5.548	36.224
Resultado Operacional	-556	358	-619	-2.362	-2.047	-2.755	-2.144	-10.125
Incentivos Fiscais	403	436	601	555	347	459	483	3.285
EBITDA	192	1.279	457	-1.293	-1.134	-1.732	-1.093	-3.324

Além disso, segue abaixo o volume de vendas em toneladas e o PMB (Preço Médio Bruto) praticado no período.

Tabela 5.5 – Volume de vendas e PMB das massas alimentícias

Massas Domésticas

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	Total
Volume Bruto (ton)	8.188	11.256	11.483	10.316	12.355	11.392	11.866	76.855
Volume Líquido Dev. (ton)	7.967	10.996	11.064	9.924	12.152	11.199	11.566	74.869
PMB (R\$/ton)	2.668	2.558	2.626	2.598	2.535	2.476	2.502	2.561

Como foi descrito no capítulo 4 (Referências Bibliográficas), no momento em que a margem de contribuição iguala a soma dos custos e despesas fixos, tem-se o ponto de equilíbrio. Esse ponto de equilíbrio também é conhecido como ponto de equilíbrio contábil. Para o caso apresentado acima, referente ao desempenho das massas alimentícias, os custos fixos correspondem aos Custos Fixos Industriais e as despesas

fixas correspondem às Despesas Operacionais menos os gastos com Depreciação e Amortização. Dessa forma, a margem de contribuição no ponto de equilíbrio contábil é:

Ponto de Equilíbrio Contábil	
Margem de Contribuição = Custos Fixos Industriais + (Despesas Operacionais - Depreciação e Amortização)	
Margem de Contribuição (MR\$) = 12.046 + (36.224 - 1.492)	
Margem de Contribuição (MR\$) =	46.778

Figura 5.1 – Cálculo do ponto de equilíbrio contábil para massas alimentícias

Além disso, segundo a literatura apresentada anteriormente nesse trabalho, também existem mais dois tipos de ponto de equilíbrio, o econômico e o financeiro, e ambos serão calculados para o caso em questão.

No ponto de equilíbrio econômico, a margem de contribuição deve igualar os custos e despesas fixos além do custo de oportunidade em relação a esses gastos, pois o dinheiro empregado na produção e venda dos produtos poderia estar aplicado em alguma fonte de rendimento de capital, como, por exemplo, a poupança. Segue abaixo uma tabela com os valores dos juros pagos pela poupança no período estudado.

Tabela 5.6 – Valores de rendimento da poupança no período entre janeiro e julho de 2009

Fonte: site http://www.portalbrasil.net/poupanca_mensal.htm - Acesso 15/06

RENDIMENTO DA POUPANÇA (%)*						
jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09
0,685	0,545	0,645	0,546	0,545	0,566	0,606

* O índice de um mês refere-se a crédito no primeiro dia do mês seguinte.

Assim, segue abaixo o custo de oportunidade para os gastos fixos (incorridos mesmo que não haja nenhum volume produzido) com as massas domésticas.

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09
Poupança (%)	0,685	0,545	0,645	0,546	0,545	0,566	0,606
Custos e Despesas Fixas (MR\$)	5.195	6.303	6.329	6.704	7.879	7.208	7.160
Custo de Oportunidade (MR\$)	36	34	41	37	43	41	43
Custo de Oportunidade Total (MR\$)	274						

Figura 5.2 – Cálculo do custo de oportunidade para as massas alimentícias

Portanto, a margem de contribuição no ponto de equilíbrio econômico é:

Ponto de Equilíbrio Econômico	
Margem de Contribuição = Custos Fixos Ind. + (Desp. Oper. - Depreciação e Amortização) + Custo de Oportunidade	
Margem de Contribuição (MR\$) = 12.046 + (36.224 - 1.492) + 274	
Margem de Contribuição (MR\$) =	47.052

Figura 5.3 – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico das massas

Já para o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro, além do custo de oportunidade, acrescenta-se aos custos e despesas fixos, despesas e receitas financeiras existentes no demonstrativo contábil da empresa, que, no caso estudado, resumem-se aos gastos com depreciação e amortização e aos ganhos incorridos através de incentivos fiscais. Assim, o ponto de equilíbrio financeiro é:

Ponto de Equilíbrio Financeiro	
Margem de Contribuição = (Custos Fixos Ind. + Desp. Oper. + Custo de Oportunidade + Depreciação e Amortização) - Incentivos Fiscais	
Margem de Contribuição (MR\$) = (12.046 + 34.732 + 274 + 3.517) - 3.285	
Margem de Contribuição (MR\$) =	47.284

Figura 5.4 – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro das massas

Do ponto de vista da composição da DRE apresentada pela empresa e que serve de parâmetro para o estabelecimento de suas metas, a fim de auxiliar na tomada de decisões gerenciais, é possível calcular também qual a margem de contribuição necessária para anular os resultados negativos observados no EBITDA e no Resultado Operacional durante os sete primeiros meses de 2009. Basta acrescentar à margem de contribuição do período o valor necessário para zerar esses dois indicadores, como será mostrado abaixo.

Além disso, como já foi apresentado na descrição do problema, segue abaixo também a expectativa de margem de contribuição do período de jan/09 a jul/09 que deveria ser arrecada de modo a manter a proporcionalidade com a meta de 97 milhões de reais estabelecida para o ano.

Anular Resultado Operacional Negativo	
Resultado Operacional atual (MR\$) =	-10.125
Margem de Contribuição atual (MR\$) =	40.169
Margem de Contribuição necessária (MR\$) =	50.295
Anular EBITDA Negativo	
EBITDA atual (MR\$) =	-3.324
Margem de Contribuição atual (MR\$) =	40.169
Margem de Contribuição necessária (MR\$) =	43.493
Meta de Margem de Contribuição	
Margem de Contribuição atual (MR\$) =	40.169
Meta de Margem de Contribuição (MR\$) =	56.583

Figura 5.5 – Cálculo da margem de contribuição das massas para alguns indicadores

Posteriormente às análises apresentadas, a fim de atingir todos os valores de margem de contribuição acima calculados, serão utilizados dois cenários possíveis para atingir o aumento da margem em cada um dos 6 casos demonstrados.

- 1) PMB constante e incremento no volume de vendas (após devoluções)

Dados atuais			
PMB (R\$/ton)	2.561	Constante	
Volume Vendas c/ Devoluções (ton)	74.869	Variável	
Receita Líquida após Devoluções (MR\$)	191.702		
BEC (% RL após Devoluções)	0,5%		
Receita Líquida de Devoluções (MR\$)	190.716		
Impostos (% RL de Devoluções)	19,3%		
Receita Líquida de Impostos (MR\$)	153.853		
Comissões e Contratos de Vendas (% RL Imp.)	5,7%		
Receita Líquida (MR\$)	145.023		
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	1.258		
Frete (R\$/ton)	143		
Custos Variáveis Totais (MR\$)	104.854		
Margem de Contribuição (MR\$)	40.169		
Margem de Contribuição (R\$/ton)	537		
Alterações necessárias para atingir:			
Indicadores	Margem de Contribuição (MR\$)	Volume de Vendas (ton)	Variação do Volume de Vendas (%)
Ponto de Equilíbrio Contábil	46.778	87.186	16,5%
Ponto de Equilíbrio Econômico	47.052	87.697	17,1%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	47.284	88.129	17,7%
Resultado Operacional Nulo	50.295	93.740	25,2%
EBITDA Nulo	43.493	81.063	8,3%
Meta de Margem de Contribuição	56.583	105.461	40,9%

Figura 5.6 – Cálculo da variação do volume de vendas de massas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

2) Volume de vendas (após devoluções) constante e incremento do PMB

Dados atuais:			
PMB (R\$/ton)	2.561	Variável	
Volume Vendas c/ Devoluções (ton)	74.869	Constante	
Receita Líquida após Devoluções (MR\$)	191.702		
BEC (% RL após Devoluções)	0,5%		
Receita Líquida de Devoluções (MR\$)	190.716		
Impostos (% RL de Devoluções)	19,3%		
Receita Líquida de Impostos (MR\$)	153.853		
Comissões e Contratos de Vendas (% RL Imp.)	5,7%		
Receita Líquida (MR\$)	145.023		
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	1.258		
Frete (R\$/ton)	143		
Custos Variáveis Totais (MR\$)	104.854		
Margem de Contribuição (MR\$)	40.169		
Margem de Contribuição (R\$/ton)	537		
Alterações necessárias para atingir:			
Indicadores	Margem de Contribuição (MR\$)	PMB (R\$/ton)	Variação do PMB (%)
Ponto de Equilíbrio Contábil	46.778	2.677	4,6%
Ponto de Equilíbrio Econômico	47.052	2.682	4,7%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	47.284	2.686	4,9%
Resultado Operacional Nulo	50.295	2.739	7,0%
EBITDA Nulo	43.493	2.619	2,3%
Meta de Margem de Contribuição	56.583	2.850	11,3%

Figura 5.7 – Cálculo da variação do PMB de massas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Através da observação dos números acima se percebe que, para diminuir os resultados negativos existentes nos meses de 2009 estudados, aumentar o PMB, mantendo o volume de vendas é um esforço menor do que manter o PMB e aumentar o volume de vendas. Ou seja, fica claro que, mantidas as demais variáveis como despesas proporcionais ao faturamento e custos variáveis constantes, o preço, comparado ao volume de vendas, é uma variável com maior poder de alavancagem sobre o resultado.

5.3.2 Misturas para Bolo

A categoria de misturas para bolo é a terceira categoria mais importante para a companhia e, assim como as massas, também apresentou resultados pouco animadores no período analisado de 2009. Trata-se de uma categoria na qual as marcas da empresa são líderes de mercado, mas de jan/09 a jul/09 ela não conseguiu traduzir essa liderança junto aos consumidores em rentabilidade para a empresa.

Um reflexo desse baixo rendimento pode ser percebido na queda da participação da categoria no total de margem gerada pelo setor de consumo na comparação entre o ano de 2008 e os setes meses iniciais de 2009. A participação relativa das misturas passou de 13,8% para 11,1%.

Tabela 5.7 – Margem de contribuição e participação na margem total do setor de consumo para as misturas

jan/09 a jul/09		
Categorias	Margem de Contribuição realizada (MMR\$)	% Margem de Contribuição
FARINHAS	61,6	45,4%
MASSAS	40,2	29,6%
MISTURAS	15,1	11,1%
CONSUMO	135,5	100,0%

Outros números que reforçam ainda mais esse quadro problemático são os valores negativos do Resultado Operacional e do EBITDA contabilizados.

Tabela 5.8 – Resultado Operacional e EBITDA das misturas para bolo (jan/09 a jul/09)

MISTURAS

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	TOTAL
Resultado Operacional (MR\$)	-451	-427	-114	-442	-147	-647	-619	-2.846
EBITDA (MR\$)	-344	-306	37	-296	30	-468	-459	-1.805

Segue abaixo o DRE da categoria cujos resultados finais são os números mostrados acima.

Tabela 5.9 – DRE completo da categoria misturas para bolo

Misturas para Bolo (MR\$)

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	Total
Receita Bruta	8.310	11.148	13.223	12.239	15.310	14.040	12.243	86.513
Devoluções sobre Vendas	201	294	305	613	434	229	334	2.410
BEC	13	35	70	89	81	86	129	502
Total Deduções de Vendas	214	329	374	703	515	315	463	2.912
Receita Líquida de Deduções s/ Vendas	8.096	10.819	12.849	11.536	14.794	13.725	11.781	83.600
PIS/COFINS	749	993	1.195	1.078	1.379	1.282	1.103	7.778
ICMS	849	1.195	1.342	1.226	1.444	1.404	1.286	8.746
Impostos s/ Vendas	1.598	2.188	2.537	2.305	2.823	2.686	2.388	16.525
Receita Líquida de Impostos	6.498	8.631	10.312	9.232	11.972	11.039	9.392	67.076
Comissões s/ Vendas	34	40	41	40	30	35	43	264
Contratos de Fornecimento	385	261	575	422	617	535	592	3.389
Receita Líquida	6.078	8.330	9.696	8.770	11.324	10.468	8.757	63.423
Custos Variáveis de Fabricação	4.278	5.582	6.396	5.758	7.391	7.024	5.755	42.184
Frete Total	540	757	1.041	942	948	1.115	824	6.168
Custos Variáveis Totais	4.818	6.339	7.436	6.700	8.339	8.139	6.579	48.351
Margem de Contribuição	1.260	1.991	2.260	2.070	2.985	2.329	2.178	15.072
Custos Fixos Industriais	261	405	459	436	508	451	415	2.934
Depreciação	23	35	38	36	45	38	39	253
Margem Bruta	977	1.551	1.763	1.599	2.433	1.841	1.723	11.885
Despesas Comerciais	186	182	219	203	232	253	210	1.486
Despesas de Operações	32	28	54	38	57	57	45	311
Despesas Logísticas	242	281	397	426	556	484	430	2.816
Despesas com Marketing	166	175	182	355	343	303	226	1.750
Marketing	34	44	55	129	139	94	43	538
Trade Marketing	23	20	31	32	38	34	38	216
Merchandising	109	111	97	194	166	174	146	996
Investimentos com Marketing	200	625	209	222	413	424	546	2.638
Marketing	62	171	75	97	159	112	119	796
Trade Marketing	138	454	133	125	254	312	427	1.842
Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas Administrativas	484	582	666	608	805	610	684	4.439
Despesas Administrativas Industriais	22	30	48	39	57	21	42	259
Depreciação e Amortização	69	73	87	90	117	117	104	657
Ajustes de Inventário	27	1	15	59	-1	219	54	374
Despesas Operacionais	1.428	1.978	1.877	2.040	2.579	2.488	2.342	14.732
Resultado Operacional	-451	-427	-114	-442	-147	-647	-619	-2.846
Incentivos Fiscais	16	13	27	20	15	24	17	132
EBITDA	-344	-306	37	-296	30	-468	-459	-1.805

Assim como foi feito para as massas, nas próximas linhas serão calculadas as margens de contribuição que as misturas deveriam ter apresentado a fim de garantir os pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro.

Primeiramente, segue a margem para o ponto de equilíbrio contábil.

Ponto de Equilíbrio Contábil

Margem de Contribuição = Custos Fixos Industriais + (Despesas Operacionais - Depreciação e Amortização)

Margem de Contribuição (MR\$) = 2.934 + (14.732 - 657)

Margem de Contribuição (MR\$) = **17.009**

Figura 5.8 – Cálculo do ponto de equilíbrio contábil para misturas para bolo

Para o cálculo do ponto de equilíbrio econômico, abaixo está o custo de oportunidade equivalente aos gastos despendidos com os custos e despesas fixas das

misturas, utilizando os mesmos valores de rentabilidade da poupança apresentados na Tabela 5.6.

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09
Poupança (%)	0,685	0,545	0,645	0,546	0,545	0,566	0,606
Custos e Despesas Fixas (MR\$)	1.620	2.310	2.249	2.386	2.970	2.821	2.654
Custo de Oportunidade (MR\$)	11	13	14	13	16	16	16
Custo de Oportunidade Total (MR\$)	99						

Figura 5.9 – Cálculo do custo de oportunidade para as misturas

De posse do custo de oportunidade, é possível calcular a margem de contribuição para o ponto de equilíbrio econômico.

Ponto de Equilíbrio Econômico	
Margem de Contribuição = Custos Fixos Ind. + (Desp. Oper. - Depreciação e Amortização) + Custo de Oportunidade	
Margem de Contribuição (MR\$) = 2.934 + (14.732 - 657) + 99	
Margem de Contribuição (MR\$) =	17.108

Figura 5.10 – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico das misturas

Acrescentando aos cálculos acima os valores das receitas e despesas financeiras necessárias nas demonstrações de resultado contábeis (no caso, depreciação e amortização e incentivos fiscais), chega-se ao ponto de equilíbrio financeiro em termos de margem de contribuição.

Ponto de Equilíbrio Financeiro	
Margem de Contribuição = (Custos Fixos Ind. + Desp. Oper. + Custo de Oportunidade + Depreciação e Amortização) - Incentivos Fiscais	
Margem de Contribuição (MR\$) = (2.934 + 14.075 + 99 + 910) - 132	
Margem de Contribuição (MR\$) =	17.886

Figura 5.11 – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro das misturas

Após a análise dos pontos de equilíbrio, também serão calculadas as margens de contribuição necessárias para zerar o Resultado Operacional e o EBITDA de jan/09 a jul/09, uma vez que são esses os indicadores utilizados pela administração da companhia para a tomada de decisões. Segue também a meta de margem de

contribuição definida para o ano de 2009 distribuída de maneira proporcional para o período de sete meses em questão.

Anular Resultado Operacional Negativo	
Resultado Operacional atual (MR\$) = -2.846	
Margem de Contribuição atual (MR\$) = 15.072	
Margem de Contribuição necessária (MR\$) =	17.918
Anular EBITDA Negativo	
EBITDA atual (MR\$) = -1.805	
Margem de Contribuição atual (MR\$) = 15.072	
Margem de Contribuição necessária (MR\$) =	16.877
Meta de Margem de Contribuição	
Margem de Contribuição atual (MR\$) = 15.072	
Meta de Margem de Contribuição (MR\$) =	20.417

Figura 5.12 – Cálculo da margem de contribuição das misturas para alguns indicadores

Definidas as margens de contribuição para todos os indicadores apresentados, é possível estimar dois cenários extremos através da variação do volume de vendas com a manutenção do PMB e vice-versa. Nesses dois cenários, as despesas proporcionais ao faturamento e os custos variáveis totais são os mesmos contabilizados pela companhia.

- 1) PMB constante e incremento no volume de vendas (após devoluções)

Dados atuais			
PMB (R\$/ton)	3.161	Constante	
Volume Vendas c/ Devoluções (ton)	26.606	Variável	
Receita Líquida após Devoluções (MR\$)	84.103		
BEC (% RL após Devoluções)	0,6%		
Receita Líquida de Devoluções (MR\$)	83.600		
Impostos (% RL de Devoluções)	19,8%		
Receita Líquida de Impostos (MR\$)	67.076		
Comissões e Contratos de Vendas (% RL Imp.)	5,4%		
Receita Líquida (MR\$)	63.423		
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	1.586		
Frete (R\$/ton)	232		
Custos Variáveis Totais (MR\$)	48.351		
Margem de Contribuição (MR\$)	15.072		
Margem de Contribuição (R\$/ton)	566		
Alterações necessárias para atingir:			
Indicadores	Margem de Contribuição (MR\$)	Volume de Vendas (ton)	Variação do Volume de Vendas (%)
Ponto de Equilíbrio Contábil	17.009	30.025	12,9%
Ponto de Equilíbrio Econômico	17.108	30.200	13,5%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	17.886	31.573	18,7%
Resultado Operacional Nulo	17.918	31.630	18,9%
EBITDA Nulo	16.877	29.792	12,0%
Meta de Margem de Contribuição	20.417	36.040	35,5%

Figura 5.13 – Cálculo da variação do volume de vendas de misturas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

2) Volume de vendas (após devoluções) constante e incremento do PMB

Dados atuais:			
PMB (R\$/ton)	3.161	Variável	
Volume Vendas c/ Devoluções (ton)	26.606	Constante	
Receita Líquida após Devoluções (MR\$)	84.103		
BEC (% RL após Devoluções)	0,6%		
Receita Líquida de Devoluções (MR\$)	83.600		
Impostos (% RL de Devoluções)	19,8%		
Receita Líquida de Impostos (MR\$)	67.076		
Comissões e Contratos de Vendas (% RL Imp.)	5,4%		
Receita Líquida (MR\$)	63.423		
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	1.586		
Frete (R\$/ton)	232		
Custos Variáveis Totais (MR\$)	48.351		
Margem de Contribuição (MR\$)	15.072		
Margem de Contribuição (R\$/ton)	566		
Alterações necessárias para atingir:			
Indicadores	Margem de Contribuição (MR\$)	PMB (R\$/ton)	Variação do PMB (%)
Ponto de Equilíbrio Contábil	17.009	3.258	3,1%
Ponto de Equilíbrio Econômico	17.108	3.263	3,2%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	17.886	3.301	4,4%
Resultado Operacional Nulo	17.918	3.303	4,5%
EBITDA Nulo	16.877	3.251	2,8%
Meta de Margem de Contribuição	20.417	3.427	8,4%

Figura 5.14 – Cálculo da variação do PMB de misturas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Assim como ocorreu com as massas, o incremento no PMB necessário é menor que o esforço de aumento no volume de vendas, o que confirma novamente que o preço, mantido o volume de vendas, é uma ferramenta mais poderosa de aumento de rentabilidade do que um aumento no volume de vendas, dado que o preço médio não seja alterado.

5.3.3 Farinhas Domésticas

A categoria das farinhas domésticas é a mais importante para a companhia em termos de resultado, sendo considerada o carro-chefe da empresa. Essa importância aumentou ainda mais entre janeiro e julho de 2009, uma vez que a participação na margem das farinhas, que já era a maior entre todas as categorias, cresceu em relação aos números de 2008, passando de 40,2% para 45,4%.

Tabela 5.10 – Margem de contribuição e participação na margem total do setor de consumo para as farinhas

jan/09 a jul/09		
Categorias	Margem de Contribuição realizada (MMR\$)	% Margem de Contribuição
FARINHAS	61,6	45,4%
MASSAS	40,2	29,6%
MISTURAS	15,1	11,1%
CONSUMO	135,5	100,0%

Parte desse crescimento se deve aos maus resultados apresentados pelas duas outras categorias mais importantes da companhia (massas e misturas) em 2009 na comparação com 2008, como já foi apresentado nos itens precedentes.

Em termos de Resultado Operacional e EBITDA, as farinhas apresentaram Resultado Operacional negativo em três meses, mas os bons resultados dos outros meses fizeram com que o resultado acumulado em todo o período fosse bastante satisfatório para os dois indicadores.

Tabela 5.11 – Resultado Operacional e EBITDA das farinhas domésticas (jan/09 a jul/09)

FARINHAS

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	TOTAL
Resultado Operacional (MR\$)	1.878	6.153	2.981	-303	413	-606	-383	10.133
EBITDA (MR\$)	2.856	7.103	4.185	811	1.377	464	679	17.475

Abaixo, serão apresentadas as margens de contribuição referentes aos pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro das farinhas, utilizando o mesmo racional empregado no cálculo dos pontos de equilíbrio das massas e misturas.

Ponto de Equilíbrio Contábil

Margem de Contribuição = Custos Fixos Industriais + (Despesas Operacionais - Depreciação e Amortização)

Margem de Contribuição (MR\$) = 5.358 + (45.391 - 2.155)

Margem de Contribuição (MR\$) = **48.594**

Figura 5.15 – Cálculo do ponto de equilíbrio contábil para farinhas

Para o ponto de equilíbrio econômico, segue o custo de oportunidade dos custos e despesas fixas das farinhas domésticas.

	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09
Poupança (%)	0,685	0,545	0,645	0,546	0,545	0,566	0,606
Custos e Despesas Fixas (MR\$)	6.315	5.927	6.669	7.072	8.281	7.125	7.205
Custo de Oportunidade (MR\$)	43	32	43	39	45	40	44
Custo de Oportunidade Total (MR\$)	286						

Figura 5.16 – Cálculo do custo de oportunidade para as farinhas domésticas

Agora, o cálculo do ponto de equilíbrio econômico.

Ponto de Equilíbrio Econômico	
Margem de Contribuição = Custos Fixos Ind. + (Desp. Oper. - Depreciação e Amortização) + Custo de Oportunidade	
Margem de Contribuição (MR\$) = 5.358 + (45.391 - 2.155) + 286	
Margem de Contribuição (MR\$) =	48.880

Figura 5.17 – Cálculo do ponto de equilíbrio econômico das farinhas

Para o ponto de equilíbrio financeiro, foram acrescentados os gastos com depreciação e amortização e as receitas originárias dos incentivos fiscais.

Ponto de Equilíbrio Financeiro	
Margem de Contribuição = (Custos Fixos Ind. + Desp. Oper. + Custo de Oportunidade + Depreciação e Amortização) - Incentivos Fiscais	
Margem de Contribuição (MR\$) = (5.385 + 43.236 + 286 + 2.849) - 4.993	
Margem de Contribuição (MR\$) =	47.237

Figura 5.18 – Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro das farinhas

Um ponto curioso para se destacar é que para as farinhas o ponto de equilíbrio financeiro está abaixo do econômico, diferentemente do que ocorre com as outras categorias, pois as receitas financeiras contabilizadas pelos incentivos fiscais são maiores que as despesas com depreciação e amortização, sendo estas obrigatoriamente contabilizadas para a apuração do resultado do exercício apresentado.

Com relação ao Resultado Operacional e ao EBITDA, seguem as margens de contribuição necessárias para cobrir os custos e despesas fixas utilizados no cálculo de cada um dos indicadores. Segue também a margem de contribuição definida como meta pela companhia proporcional ao período de janeiro à julho de 2009.

Anular Resultado Operacional	
Resultado Operacional atual (MR\$) =	10.133
Margem de Contribuição atual (MR\$) =	61.577
Margem de Contribuição necessária (MR\$) =	51.443
Anular EBITDA	
EBITDA atual (MR\$) =	17.475
Margem de Contribuição atual (MR\$) =	61.577
Margem de Contribuição necessária (MR\$) =	44.102
Meta de Margem de Contribuição	
Margem de Contribuição atual (MR\$) =	61.577
Meta de Margem de Contribuição (MR\$) =	54.250

Figura 5.19 – Cálculo da margem de contribuição das farinhas para alguns indicadores

Apresentadas as margens de todos esses indicadores, serão calculadas as variações determinantes para se chegar aos valores desses indicadores. As variáveis que serão alteradas são o volume de vendas num primeiro cenário e o PMB (preço médio bruto) no outro. As demais variáveis como ICMS e PIS/COFINS, comissões de vendas, custos variáveis de fabricação e frete permanecem constantes.

- 1) PMB constante e incremento no volume de vendas (após devoluções)

Dados atuais			
PMB (R\$/ton)	1.426	Constante	
Volume Vendas c/ Devoluções (ton)	194.195	Variável	
Receita Líquida após Devoluções (MR\$)	276.913		
BEC (% RL após Devoluções)	0,5%		
Receita Líquida de Devoluções (MR\$)	275.606		
Impostos (% RL de Devoluções)	8,0%		
Receita Líquida de Impostos (MR\$)	253.574		
Comissões e Contratos de Vendas (% RL Imp.)	2,2%		
Receita Líquida (MR\$)	247.968		
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	824		
Frete (R\$/ton)	136		
Custos Variáveis Totais (MR\$)	186.392		
Margem de Contribuição (MR\$)	61.577		
Margem de Contribuição (R\$/ton)	317		
Alterações necessárias para atingir:			
Indicadores	Margem de Contribuição (MR\$)	Volume de Vendas (ton)	Variação do Volume de Vendas (%)
Ponto de Equilíbrio Contábil	48.594	153.252	-21,1%
Ponto de Equilíbrio Econômico	48.880	154.154	-20,6%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	47.237	148.972	-23,3%
Resultado Operacional Nulo	51.443	162.237	-16,5%
EBITDA Nulo	44.102	139.083	-28,4%
Meta de Margem de Contribuição	54.250	171.089	-11,9%

Figura 5.20 – Cálculo da variação do volume de vendas de farinhas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

2) Volume de vendas (após devoluções) constante e incremento do PMB

Dados atuais:			
PMB (R\$/ton)	1.426	Variável	
Volume Vendas c/ Devoluções (ton)	194.195	Constante	
Receita Líquida após Devoluções (MR\$)	276.913		
BEC (% RL após Devoluções)	0,5%		
Receita Líquida de Devoluções (MR\$)	275.606		
Impostos (% RL de Devoluções)	8,0%		
Receita Líquida de Impostos (MR\$)	253.574		
Comissões e Contratos de Vendas (% RL Imp.)	2,2%		
Receita Líquida (MR\$)	247.968		
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	824		
Frete (R\$/ton)	136		
Custos Variáveis Totais (MR\$)	186.392		
Margem de Contribuição (MR\$)	61.577		
Margem de Contribuição (R\$/ton)	317		
Alterações necessárias para atingir:			
Indicadores	Margem de Contribuição (MR\$)	PMB (R\$/ton)	Variação do PMB (%)
Ponto de Equilíbrio Contábil	48.594	1.351	-5,2%
Ponto de Equilíbrio Econômico	48.880	1.353	-5,1%
Ponto de Equilíbrio Financeiro	47.237	1.343	-5,8%
Resultado Operacional Nulo	51.443	1.368	-4,1%
EBITDA Nulo	44.102	1.325	-7,0%
Meta de Margem de Contribuição	54.250	1.384	-3,0%

Figura 5.21 – Cálculo da variação do PMB de farinhas para o cumprimento de “metas” de indicadores econômicos

Diferentemente do que foi observado nas análises das outras categorias, as farinhas apresentaram resultados positivos, com a margem de contribuição superior aos custos e despesas fixas, gerando Resultado Operacional e EBITDA positivos e contribuição marginal acima da meta estabelecida.

Também pode ser percebido que, para diminuir os resultados apresentados, as farinhas precisam perder um número bem maior de volume de vendas em relação à redução do PMB. Isso demonstra, em comparação ao ocorrido com as massas e misturas que, quando os resultados são positivos, o preço, quando reduzido, apresenta um potencial maior de diminuição da rentabilidade do que o volume de vendas, ao mesmo tempo em que, quando o resultado é negativo, é preciso uma menor variação do preço do que do volume de vendas para aumentar o resultado, como foi calculado nas outras categorias.

Ou seja, como o potencial de alavancagem do preço é maior do que o do volume de vendas, quando o preço aumenta, em comparação a um mesmo aumento em porcentagem do volume, a melhoria do resultado é maior, mas a perda de resultado é mais acentuada com a redução do preço do que a redução do volume.

5.4 Cálculo da Margem de Segurança e do Grau de Alavancagem para os resultados contabilizados

Com o objetivo de estudar a rentabilidade das três categorias estudadas, serão realizadas análises da margem de segurança e do grau de alavancagem operacional de cada uma. Para tal, o indicador utilizado será o EBITDA, por seu resultado ser considerado pela companhia o mais importante para a tomada de decisões gerenciais, uma vez que ele não considera valores obrigatórios do ponto de vista da contabilidade, como depreciação de ativos fixos e amortização de dívidas.

A fim de relembrar os conceitos apresentados nas referências bibliográficas, a margem de segurança corresponde ao volume de vendas em porcentagem que deve ser reduzido do volume de vendas atual para zerar o resultado de alguma empresa, produto ou categoria de produtos, mantendo todas as outras variáveis (custos variáveis e fixos, despesas fixas, preço, dentre outros) constantes. No caso em questão o resultado que será considerado é o EBITDA das massas, misturas e farinhas. Assim, esse valor já terá sido apresentado nas análises do item anterior, junto aos cálculos do ponto de equilíbrio, mas será demonstrado novamente nesse item com o objetivo de reforçar, com casos práticos, o conceito apresentado de maneira teórica.

Com relação ao grau de alavancagem operacional, seu conceito, também apresentado teoricamente nas referências bibliográficas, corresponde à variação do resultado, no caso em questão o EBITDA, resultante da variação do volume de vendas em 1%, sendo mantidas as outras variáveis constantes.

Relembradas as descrições dos indicadores a serem analisados de maneira prática para a empresa em questão nesse trabalho, segue abaixo as análises para as categorias que estão sendo estudadas.

5.4.1 Massas Alimentícias

Como as massas apresentaram EBITDA negativo, a margem de segurança da categoria, na verdade, estará conceitualmente distorcida, ou seja, o valor apresentado não se trata da variação no volume de vendas que a empresa pode perder para não ter

prejuízo, mas sim, o aumento percentual das vendas que a empresa deve buscar a fim de zerar o resultado negativo do EBITDA contabilizado no período estudado.

Assim, segue abaixo a “margem de segurança” das massas alimentícias, que tem valor “negativo”, pois não significa o que a empresa pode **perder** em volume de vendas, mas sim o volume que ela deve **ganhar** para zerar o EBITDA.

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	74.869	81.063	8,3%
EBITDA (MR\$)	-3.324	0	
Margem de Segurança		-8,3%	

Figura 5.22 – Cálculo da margem de segurança para massas

Com relação ao grau de alavancagem, tem-se os seguintes resultados.

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	74.869	75.617	1,0%
EBITDA (MR\$)	-3.324	-2.922	12,1%
Grau de Alavancagem		12,1	

Figura 5.23 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para massas (1)

Ou seja, se o volume de vendas variar 1%, o EBITDA varia em 12,1%. Só para reforçar o conceito, no caso apresentado, as vendas aumentam e logicamente o EBITDA também. Mas o mesmo valor será calculado caso o volume de vendas se reduza em 1%.

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	74.869	74.120	-1,0%
EBITDA (MR\$)	-3.324	-3.725	-12,1%
Grau de Alavancagem		12,1	

Figura 5.24 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para massas (2)

5.4.2 Misturas para Bolo

Igualmente às massas alimentícias, como as misturas para bolo tiveram EBITDA negativo entre janeiro e julho de 2009, o valor da margem de segurança será “negativo”, demonstrando o em quanto volume de vendas deve aumentar para a categoria não apresentar prejuízo.

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	26.606	29.792	12,0%
EBITDA (MR\$)	-1.805	0	
Margem de Segurança		-12,0%	

Figura 5.25 – Cálculo da margem de segurança para misturas

Já o grau de alavancagem operacional das misturas para bolo é:

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	26.606	26.872	1,0%
EBITDA (MR\$)	-1.805	-1.654	8,3%
Grau de Alavancagem		8,3	

Figura 5.26 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para misturas

Portanto, uma variação de 1% nas vendas de misturas no período analisado resultaria em uma variação de 8,3% no seu EBITDA.

5.4.3 Farinhas Domésticas

Uma vez que as farinhas, em comparação às outras categorias, foi a única que apresentou EBITDA positivo, sua margem de segurança segue fielmente o conceito descrito na teoria, isto é, representa o volume de vendas que a categoria deveria ter

perdido a fim de que o resultado fosse nulo. Por isso, a margem de segurança das farinhas tem valor positivo.

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	194.195	139.083	-28,4%
EBITDA (MR\$)	17.475	0	
<i>Margem de Segurança</i>		28,4%	

Figura 5.27 – Cálculo da margem de segurança para farinhas

Agora, segue abaixo o cálculo do grau de alavancagem operacional das farinhas domésticas nos primeiros sete meses de 2009.

	<i>Valor atual</i>	<i>Valor resultante</i>	<i>Variação</i>
Volume de Vendas (ton)	194.195	196.137	1,0%
EBITDA (MR\$)	17.475	18.091	3,5%
<i>Grau de Alavancagem</i>		3,5	

Figura 5.28 – Cálculo do grau de alavancagem operacional para farinhas

Para as farinhas, uma variação de 1% no volume de vendas resulta numa variação de 3,5% no EBITDA.

5.4.4 *Análise comparativa dos resultados apresentados pelas três categorias*

Quando comparamos os resultados da margem de segurança e do grau de alavancagem entre as três categorias, chegamos a algumas conclusões interessantes sobre o comportamento das categorias.

Com relação à margem de segurança, considerando os resultados em módulo, ou seja, os valores de massas e misturas sendo positivos, claramente a margem de segurança das farinhas é maior (28,4%) devido ao grande resultado de seu EBITDA em

comparação aos EBITDAS, em módulo, das outras categorias (MR\$ 17.475 versus MR\$ 3.324 das massas e MR\$ 1.805 das misturas).

O fato interessante, porém, ocorre quando comparamos os resultados das massas e das misturas. Apesar das massas apresentarem um EBITDA menor (MR\$ -3.324) do que o das misturas (MR\$ -1.805), as massas precisam aumentar seu volume de vendas em uma porcentagem menor que a das misturas para zerar o prejuízo (8,3% para as massas contra 12,0% das misturas).

Isso ocorre porque, apesar da margem de contribuição, em R\$/ton, das massas ser ligeiramente menor do que a das misturas, o volume de vendas das massas é bem maior. Graças a essa grande diferença no volume de vendas, as massas conseguem, com um aumento menor sobre a base de vendas atual, cobrir sua menor margem de contribuição em R\$/ton e seu maior prejuízo em relação às misturas.

Segue abaixo uma figura que ilustra tal situação.

Tabela 5.12 – Comparação entre os indicadores das massas e misturas

	Margem de Contribuição (R\$/ton)	Volume de Vendas (ton)	EBITDA (MR\$)
Massas Alimentícias	537	74.869	-3.324
Misturas para Bolo	566	26.606	-1.805
Delta (Massas - Misturas)	-30	48.263	-1.519
Variação % (Delta/misturas)	-5,3%	181,4%	-84,1%

Traduzindo em números, apesar das massas possuírem uma margem de contribuição (R\$/ton) 5,3% menor que a da misturas e um EBITDA com valor 84,1% abaixo do apresentado pelas misturas, seu volume de vendas é 181,4% maior.

Com relação ao grau de alavancagem, as conclusões são semelhantes: o menor valor (3,5) é o das farinhas devido ao seu grande EBITDA, em módulo, em comparação às outras categorias. Com isso, a variação de 1% nas vendas resulta numa variação de EBITDA sobre uma base muito maior que o das outras categorias, o que resulta numa menor variação percentual.

Já a comparação entre as massas e as misturas tem a mesma explicação do verificado na comparação entre suas margens de segurança. Apesar da base de comparação das massas ser maior (as massas tem um prejuízo 84,1% maior que o das misturas), seu grau de alavancagem (12,1) é maior que o das misturas (8,3), porque seu volume de vendas é bem maior do que a diferença negativa que as massas possuem na

margem de contribuição em relação às misturas. Com isso, o impacto de uma variação de 1% no volume de vendas sobre o EBITDA é maior para as massas em relação às misturas para bolo.

5.5 Análise das relações Preço vs Volume e seu impacto sobre os resultados de cada categoria e da companhia

Os resultados de margem de contribuição apresentados no item anterior mostram que, para que as categorias de massas alimentícias e misturas para bolo atinjam as metas de margem de contribuição estabelecidas ou, na pior das hipóteses, não apresentem resultados negativos para os principais indicadores, deve ser realizado um enorme esforço em termos de aumento dos preços e/ou do volume de vendas. Em termos práticos, esses crescimentos necessários são extremamente difíceis de serem colocados em prática.

Por isso, segue abaixo o item em questão, que tem como objetivo, após análises, através de dados externos, sobre o comportamento dos mercados de cada categoria e as respectivas participações das marcas da companhia, propor cenários de pequenas variações no preço e no volume de vendas. Essas variações são absolutamente possíveis de serem colocadas em prática e seus resultados serão analisados a fim de se chegar às soluções que aumentam a rentabilidade de cada categoria e, consequentemente, da empresa como um todo.

5.5.1 Descrição das características dos mercados e proposição de seus graus de elasticidade

Os mercados das categorias estudadas (farinhas, massas e misturas) contam com a participação de um grande número de empresas. Por isso, podemos concluir que se tratam de mercados com muita concorrência, onde, segundo a teoria, um aumento nos preços implica numa redução de volumes e vice-versa. Entretanto, os mercados em

questão, aparentemente, apresentam elasticidades diferentes entre si para as marcas da companhia estudada.

Na categoria de massas alimentícias, o número de empresas participantes é muito grande e as empresas líderes possuem uma pequena diferença de participação entre si, com uma concorrência mais acirrada. Além disso, a companhia estudada foi, no final do período estudado, apenas a terceira força do mercado. Por isso, infere-se que uma variação nos preços das marcas da empresa nessa categoria acarreta numa maior variação no seu volume de vendas.

Com relação às farinhas e misturas para bolo, as marcas da companhia em questão são líderes de mercado no Brasil. Entretanto, o mercado de farinhas é mais pulverizado, com a presença de inúmeras marcas com força regional, mas pequena participação em âmbito nacional. Já o mercado de misturas está concentrado nas mãos de um menor número de empresas que possuem participação significativa no mercado brasileiro como um todo. Isso ocorre, principalmente, porque as misturas para bolo são um produto de maior valor agregado, à frente da farinha na cadeia de produção do trigo. Com isso, para sua produção é necessário um maior investimento de capital em relação aos moinhos que produzem farinha de trigo, o que impede a entrada de empresas de pequeno porte no mercado de misturas, enquanto que, no mercado de farinhas, é grande a quantidade de empresas de caráter familiar.

Portanto, a diferença de *market share* da empresa estudada para suas principais concorrentes é maior no mercado de misturas do que no de farinhas.

Logo, a comparação entre os mercados das três categorias permite concluir que, provavelmente, o mercado de farinhas para a companhia deve ser menos elástico em relação ao mercado de massas, mas mais elástico do que o mercado de misturas, que se aproxima mais das características de um oligopólio quando comparado às outras categorias.

Segue abaixo um relatório de *market share* em volume (ton) de vendas, com o histórico dos últimos 12 meses em relação à jun/09 (massas) e jul/09 (farinhas e massas) da companhia estudada e de suas principais concorrentes a fim de comprovar os fatos acima descritos.

Tabela 5.13 – Histórico de *market share* das massas alimentícias

FONTE: Relatório Gerencial Massas Alimentícias – Pesquisa

NIELSEN

Market Share (volume em toneladas) - MASSAS ALIMENTÍCIAS						
	JUL/AGO 2008	SET/OUT 2008	NOV/DEZ 2008	JAN/FEV 2009	MAR/ABR 2009	MAI/JUN 2009
Concorrente A	17,1%	17,0%	16,4%	16,1%	16,0%	16,5%
Concorrente B	9,4%	9,7%	9,7%	9,9%	10,5%	9,5%
Companhia	11,5%	11,9%	11,9%	10,1%	8,8%	8,8%
Outros	62,0%	61,4%	62,0%	63,9%	64,8%	65,2%

Tabela 5.14 – Histórico de *market share* das farinhas domésticas

FONTE: Relatório Gerencial Farinhas Domésticas – Pesquisa

NIELSEN

Market Share (volume em toneladas) - FARINHAS DOMÉSTICAS						
	AGO/SET 2008	OUT/NOV 2008	DEZ/JAN 2009	FEV/MAR 2009	ABR/MAI 2009	JUN/JUL 2009
Companhia	27,0%	27,3%	27,3%	24,6%	25,4%	25,7%
Concorrente A	5,5%	5,8%	5,7%	5,8%	5,5%	5,2%
Concorrente B	4,4%	4,5%	4,1%	3,9%	4,0%	3,9%
Outros	63,1%	62,4%	62,9%	65,7%	65,1%	65,2%

Tabela 5.15 – Histórico de *market share* das misturas para bolo

FONTE: Relatório Gerencial Misturas p/ Bolo – Pesquisa NIELSEN

Market Share (volume em toneladas) - MISTURAS P/ BOLO						
	AGO/SET 2008	OUT/NOV 2008	DEZ/JAN 2009	FEV/MAR 2009	ABR/MAI 2009	JUN/JUL 2009
Companhia	42,4%	41,9%	40,6%	38,0%	37,0%	38,0%
Concorrente A	13,1%	13,3%	13,4%	12,8%	12,0%	11,0%
Concorrente B	5,3%	5,5%	5,2%	6,0%	6,4%	7,1%
Outros	39,2%	39,3%	40,8%	43,2%	44,6%	43,9%

5.5.2 Análise das relações Preço vs Volume e seus efeitos sobre a rentabilidade das categorias

Dadas as características para a companhia dos mercados que estão sendo analisados, serão simulados cenários para cada uma delas de acordo com seus prováveis graus de elasticidade. Serão utilizados dois cenários para um mesmo valor de elasticidade:

- Cenário 1: *aumento do preço e redução do volume de vendas*
- Cenário 2: *redução do preço e aumento do volume de vendas*

Para cada cenário, serão medidos os efeitos da simulação sobre os indicadores mais importantes para a companhia do ponto de vista gerencial: margem de contribuição absoluta (MR\$), EBITDA (MR\$), margem de contribuição unitária (R\$/ton).

Para as massas, o mercado mais elástico para a empresa, será analisada uma variação de 1% no preço que resulta em uma variação de 4% no volume. Ou seja, o valor da elasticidade proposto para as massas será de 4. Segue abaixo, primeiramente, o DRE simplificado das massas no período estudado, com destaque para as variáveis que terão seus efeitos posteriormente analisados.

DRE Simplificado - MASSAS ALIMENTÍCIAS	
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual
Preço Médio (R\$/ton)	2.561
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	74.869
BEC	0,5%
Receita Líq. de Devoluções (MR\$)	190.716
Impostos	19,3%
Receita Líq. de Impostos (MR\$)	153.853
Comissões e Contratos de Vendas	5,7%
Receita Líquida (MR\$)	145.023
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	1.258
Frete (R\$/ton)	143
Custos Variáveis Totais (MR\$)	104.854
Margem de Contribuição (MR\$)	40.169
Custos Fixos Industriais (MR\$)	12.046
Margem Bruta (MR\$)	28.123
Despesas Operacionais (MR\$)	34.732
Incentivos Fiscais (MR\$)	3.285
EBITDA (MR\$)	-3.324
Margem de Contribuição (R\$/ton)	537

Figura 5.29 – DRE simplificado das massas alimentícias

De posse desses dados, tem-se abaixo a simulação proposta para a categoria de massas alimentícias nos dois cenários, utilizando como premissa um mercado elástico (Elasticidade > 1).

Cenário 1 - MASSAS ALIMENTÍCIAS		Elasticidade	4,00
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual	Valor Resultante	Variação
Preço Médio (R\$/ton)	2.561	2.586	1,0%
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	74.869	71.874	-4,0%
Margem de Contribuição (MR\$)	40.169	39.955	-0,5%
EBITDA (MR\$)	-3.324	-3.538	-6,5%
Margem de Contribuição (R\$/ton)	537	556	3,6%

Cenário 2 - MASSAS ALIMENTÍCIAS		Elasticidade	4,00
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual	Valor Resultante	Variação
Preço Médio (R\$/ton)	2.561	2.535	-1,0%
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	74.869	77.863	4,0%
Margem de Contribuição (MR\$)	40.169	40.268	0,2%
EBITDA (MR\$)	-3.324	-3.225	3,0%
Margem de Contribuição (R\$/ton)	537	517	-3,6%

Figura 5.30 – Simulação de cenários de rentabilidade para massas alimentícias

Portanto, percebe-se que para as massas alimentícias, o cenário 2 é o mais vantajoso, ou seja, aumentar o volume em 4% a partir de uma redução de 1% no preço. Por se tratar de um mercado bastante competitivo, existe uma grande batalha de preços, e como a qualidade das marcas líderes, incluindo as da companhia, tem qualidade semelhante, quando uma reduz seu preço, tende a abocanhar uma parcela dos consumidores da concorrência sensíveis a preço. Assim, na simulação do segundo cenário, o resultado é um aumento da margem de contribuição absoluta e do EBITDA, apesar da margem de contribuição unitária ter diminuído com a redução do preço.

Para as farinhas domésticas, será simulada uma elasticidade igual a 1, ou seja, variação de 1% no preço e no volume, caracterizando um mercado de elasticidade intermediária (Elasticidade = 1). Segue abaixo, primeiramente, o DRE da categoria em uma estrutura simplificada.

DRE Simplificado - FARINHAS DOMÉSTICAS	
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual
Preço Médio (R\$/ton)	1.426
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	194.195
BEC	0,5%
Receita Líq. de Devoluções (MR\$)	275.606
Impostos	8,0%
Receita Líq. de Impostos (MR\$)	253.574
Comissões e Contratos de Vendas	2,2%
Receita Líquida (MR\$)	247.968
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	824
Frete (R\$/ton)	136
Custos Variáveis Totais (MR\$)	186.392
Margem de Contribuição (MR\$)	61.577
Custos Fixos Industriais (MR\$)	5.358
Margem Bruta (MR\$)	56.219
Despesas Operacionais (MR\$)	43.236
Incentivos Fiscais (MR\$)	4.493
EBITDA (MR\$)	17.475
Margem de Contribuição (R\$/ton)	317

Figura 5.31 – DRE simplificado das farinhas domésticas

Abaixo, encontram-se os cálculos simulados para os dois cenários propostos em relação às farinhas domésticas.

Cenário 1 - FARINHAS DOMÉSTICAS		Elasticidade	1,00
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual	Valor Resultante	Variação
Preço Médio (R\$/ton)	1.426	1.440	1,0%
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	194.195	192.253	-1,0%
Margem de Contribuição (MR\$)	61.577	63.416	3,0%
EBITDA (MR\$)	17.475	19.314	10,5%
Margem de Contribuição (R\$/ton)	317	330	4,0%

Cenário 2 - FARINHAS DOMÉSTICAS		Elasticidade	1,00
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual	Valor Resultante	Variação
Preço Médio (R\$/ton)	1.426	1.412	-1,0%
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	194.195	196.137	1,0%
Margem de Contribuição (MR\$)	61.577	59.688	-3,1%
EBITDA (MR\$)	17.475	15.586	-10,8%
Margem de Contribuição (R\$/ton)	317	304	-4,0%

Figura 5.32 – Simulação de cenários de rentabilidade para farinhas domésticas

Diferentemente das massas, conclui-se que o melhor cenário para as farinhas é o 1, isto é, aumento de 1% no preço que resulta em uma queda de apenas 1% no volume, pois como as marcas da companhia são líderes nesse mercado, a queda das vendas deve ser pequena quando comparada com as variações analisadas no mercado de massas. Nesse cenário, todos os indicadores (EBIDTA e margem de contribuição absoluta e unitária) apresentam resultados superiores aos valores contabilizados pela companhia.

Por último, para as misturas para bolo, caracterizadas por um mercado menos elástico do que as outras categorias, os cenários serão simulados com elasticidade de 0,25, que representa uma variação de 1% no preço e de 0,25% no volume. Dessa forma, o mercado está sendo considerado, segundo a teoria, inelástico (Elasticidade < 1).

Primeiramente, será apresentado o DRE simplificado da categoria a partir do qual a simulação é feita.

DRE Simplificado - MISTURAS P/ BOLO	
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual
Preço Médio (R\$/ton)	3.161
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	26.606
BEC	0,6%
Receita Líq. de Devoluções (MR\$)	83.600
Impostos	19,8%
Receita Líq. de Impostos (MR\$)	67.076
Comissões e Contratos de Vendas	5,4%
Receita Líquida (MR\$)	63.423
Custos Var. de Fabricação (R\$/ton)	1.586
Frete (R\$/ton)	232
Custos Variáveis Totais (MR\$)	48.351
Margem de Contribuição (MR\$)	15.072
Custos Fixos Industriais (MR\$)	2.934
Margem Bruta (MR\$)	12.138
Despesas Operacionais (MR\$)	14.075
Incentivos Fiscais (MR\$)	132
EBITDA (MR\$)	-1.805
Margem de Contribuição (R\$/ton)	566

Figura 5.33 – DRE simplificado das misturas para bolo

Seguem os cenários que estão sendo analisados para a categoria de misturas para bolo.

Cenário 1 - MISTURAS P/ BOLO		Elasticidade	0,25
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual	Valor Resultante	Variação
Preço Médio (R\$/ton)	3.161	3.193	1,0%
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	26.606	26.539	-0,25%
Margem de Contribuição (MR\$)	15.072	15.667	3,9%
EBITDA (MR\$)	-1.805	-1.210	33,0%
Margem de Contribuição (R\$/ton)	566	590	4,2%

Cenário 2 - MISTURAS P/ BOLO		Elasticidade	0,25
<i>Jan/09 a Jul/09</i>	Valor Atual	Valor Resultante	Variação
Preço Médio (R\$/ton)	3.161	3.129	-1,0%
Volume Médio c/ Devoluções (ton)	26.606	26.672	0,25%
Margem de Contribuição (MR\$)	15.072	14.474	-4,0%
EBITDA (MR\$)	-1.805	-2.403	-33,1%
Margem de Contribuição (R\$/ton)	566	543	-4,2%

Figura 5.32 – Simulação de cenários de rentabilidade para misturas para bolo

Do mesmo modo que as farinhas, o cenário 1 proporciona um ganho em todos os indicadores cujos efeitos estão sendo estudados. Assim, mesmo com um aumento de 1% no preço, a grande força das marcas da companhia no mercado de misturas (líder absoluta em um mercado menos competitivo que o das outras categorias estudadas) faz com que a queda do volume de vendas seja bastante reduzida, de apenas 0,25%, abaixo da redução nas vendas simulada para as farinhas, o que aumenta a rentabilidade da categoria.

5.5.3 Avaliação das simulações de rentabilidade das categorias e seus efeitos sobre os resultados da companhia

Feitas as simulações apresentadas no item acima, foi possível propor medidas que poderiam ter sido tomadas na determinação dos preços das categorias analisadas a fim de aumentar os resultados apresentados pelas categorias de farinhas, massas e misturas.

Concluiu-se que, para as massas, uma redução de apenas 1% no preço médio dos produtos poderia aumentar o EBITDA da categoria em 3%, reduzindo o resultado

negativo contabilizado. Essa ação poderia ter sido realizada através de algumas medidas, como redução do preço de tabela de alguns produtos, mantendo os descontos da política comercial, ou, a manutenção dos preços de tabelas dos produtos com alterações na política comercial que aumentassem os descontos condicionados a um aumento no volume de compras dos clientes a partir de um parâmetro estabelecido.

Já para as farinhas e as misturas, o cenário que aumentaria a rentabilidade dessas categorias é caracterizado por um aumento de somente 1% no preço médio dos produtos, resultando numa pequena redução de suas vendas. Mais uma vez, essa medida poderia ter sido adotada com aumentos no preço de tabela de alguns produtos ou de mudanças na política comercial através da criação de critérios que dificultassem a concessão de descontos por parte dos vendedores sem nenhuma contrapartida para a companhia.

Como exemplo da segunda possibilidade apresentada, podemos citar: remuneração variável dos vendedores atrelada a metas de margem de contribuição e não de volume de vendas, pois, no segundo caso, os vendedores são estimulados a ceder descontos aos seus clientes a fim de aumentar suas vendas em toneladas e, muitas vezes, o aumento nas vendas não compensa a redução do preço médio, prejudicando a rentabilidade da companhia; critérios rígidos para a concessão de descontos, que devem ser dados caso a empresa receba uma contrapartida por parte do cliente que aumente as receitas ou diminua os custos. Exemplos desses critérios são: descontos atrelados ao volume de compras do cliente; descontos financeiros caso o cliente efetue o pagamento em menores prazos; descontos concedidos para que o cliente posicione os preços na gôndola segundo uma faixa estabelecida pela companhia de acordo com sua estratégia de marketing; descontos para que o cliente não concentre seus pedidos no final do mês, pois, assim, a companhia tem uma redução de custos de produção, armazenagem e distribuição logística. Todas essas medidas, em um primeiro momento, tendem a aumentar o preço médio dos produtos e, por isso, os clientes respondem com uma redução no volume de compras. Entretanto, se os parâmetros para os descontos forem calculados corretamente, o aumento dos preços e a redução dos custos tende a compensar a redução das vendas, o que ocasiona um crescimento da margem de contribuição e dos resultados.

Para finalizar a análise proposta nesse item, serão calculados os efeitos dos ganhos provenientes das simulações sobre a margem de contribuição do setor de bens

de consumo da empresa e sobre o resultado do EBITDA da companhia no período de janeiro a julho de 2009. Segue um quadro com os números.

Tabela 5.16 – Efeitos dos resultados das simulações sobre a margem de contribuição do setor de consumos e sobre o EBITDA da companhia

Margem de Contribuição				
	Atual (MR\$)	Simulação (MR\$)	Crescimento (MR\$)	Crescimento (%)
Farinhas Domésticas	61.577	63.416	1.839	3,0%
Massas Alimentícias	40.169	40.268	99	0,2%
Misturas p/ Bolo	15.072	15.667	595	3,9%
Total Consumo	135.543	138.076	2.533	1,9%

EBITDA				
	Atual (MR\$)	Simulação (MR\$)	Crescimento (MR\$)	Crescimento (%)
Farinhas Domésticas	17.475	19.314	1.839	10,5%
Massas Alimentícias	-3.324	-3.225	99	3,0%
Misturas p/ Bolo	-1.805	-1.210	595	33,0%
Total Companhia	27.416	29.949	2.533	9,2%

Esse quadro é a demonstração, através de um caso prático, de quanto uma pequena alteração no preço médio de um mix de produtos, após uma análise sobre a rentabilidade das categorias vendidas pela empresa e de seus mercados de atuação, pode gerar um grande aumento nos resultados da empresa.

No caso em questão, após uma análise com dados internos e externos existentes na companhia e a simulação de alguns cenários, constatou-se que uma variação de apenas 1% no preço médio das farinhas, massas e misturas, diferença esta tão pequena que muitas vezes pode se tornar imperceptível aos olhos de alguns clientes, é capaz de aumentar a margem de contribuição do setor de consumo das empresas em 1,9% e o EBITDA da companhia como um todo em 9,2%, através de um acréscimo de, aproximadamente, dois milhões e meio de reais no seu caixa.

Se a companhia tivesse focado suas atenções para a realização desses estudos de preço e volume de vendas de maneira mais profunda, além de realizar análises adicionais, como por exemplo, análises sobre o comportamento de seus custos variáveis e de seus custos e despesas fixas, de modo a tomar medidas com o objetivo de diminuir seus gastos sem comprometer a estratégia de crescimento da companhia, certamente a

empresa poderia ter evitado os resultados negativos apresentados no período entre janeiro e julho de 2009.

Outro ponto a ser destacado é que o estudo foi realizado apenas para as três principais categorias da empresa, responsáveis por quase 90% de seu faturamento, ou seja, a companhia, num primeiro momento, só precisaria focar seus estudos em metade dos seus seis mercados de atuação, uma vez que as outras categorias representam resultados marginais em comparação às categorias analisadas. Muitas vezes, as empresas de bens de consumo possuem em seu portfólio centenas de produtos e acabam concentrando esforços em categorias que representam ganhos marginais, enquanto poderiam focar seus esforços em uma pequena quantidade de produtos responsáveis pela grande maioria dos resultados da companhia (o chamado “80 20”, ou seja, foco nos 20% dos produtos que são responsáveis por 80% do faturamento ou da margem de contribuição).

6. Conclusão

Este capítulo tem como objetivo apresentar as considerações finais a respeito do estudo realizado. Por isso, serão lembrados, de forma resumida, os problemas apresentados pela companhia, bem como as análises e resultados utilizados para propor soluções a eles.

Assim, o problema atacado nesse trabalho foram os maus resultados apresentados pela companhia nos primeiros sete meses de 2009. As metas para o período de margem de contribuição e EBITDA não se realizaram e, algumas das principais categorias da empresa, massas alimentícias (segunda em faturamento) e misturas para bolo (terceira em faturamento), apresentaram prejuízos no período analisado. Dessa forma, a trajetória de crescimento da companhia, com destaque para o ano de 2008, foi bastante prejudicada pelos maus resultados do início de 2009. Além disso, a companhia perdeu espaço no mercado para seus principais concorrentes, apresentando uma redução de seu *market share* em todas as principais categorias, até mesmo a de farinhas domésticas, a única dentre as principais que apresentou bons resultados no período

Dessa forma, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de estudar a rentabilidade das três principais categorias da empresa (farinhas, massas e misturas), para então, fornecer informações capazes de melhorar os resultados negativos das massas e misturas e, até mesmo, das farinhas, resultando numa maior lucratividade de toda a empresa.

Inicialmente, o método de custeio utilizado nas análises foi o de custeio direto, pois se trata do mais adequado para análises de rentabilidade de um produto ou de uma categoria de produtos.

As primeiras análises visaram o cálculo dos pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro das três categorias (que juntas são responsáveis por quase 90% do faturamento da empresa), a fim de estipular os valores de margem de contribuição necessários para que as categorias não apresentassem prejuízos. Também foram calculadas as margens necessárias para que indicadores gerenciais utilizados pela empresa, como Resultado Operacional e EBITDA fossem anulados e considerou-se as metas de margem definidas para cada categoria.

Dessas análises, concluiu-se que, em vista dos resultados negativos apresentados pelas massas e misturas, o aumento de preço e/ou volume de vendas para anular os

prejuízos deveria ser muito grande. Somente as farinhas apresentaram resultados bem positivos, gerando lucros acima das metas estabelecidas pela empresa.

Assim, posteriormente, foram calculados indicadores como margem de segurança e grau de alavancagem operacional das categorias a fim de serem fornecidas maiores informações a respeito da rentabilidade das categorias no período estudado. O grau de alavancagem operacional é um indicador de grande riqueza, pois permite avaliar o impacto na lucratividade das categorias a partir de uma variação de apenas 1% no volume de vendas.

Por fim, foram realizados estudos a cerca dos mercados de cada uma das categorias e o desempenho da empresa em cada um desses mercados com o objetivo de trazer às análises um maior senso de realidade. Dessa forma, foi possível estimar alguns cenários de elasticidade para as categorias, ou seja, a relação entre o preço e o volume de compras dos produtos da companhia.

Isso permitiu a simulação de cenários de variação de preço e volume, simultaneamente, e as análises dos resultados apresentados. Constatou-se que em mercados muito elásticos, como o de massas, apesar do preço ser uma alavanca de maior impacto sobre a rentabilidade, uma pequena redução dos preços pode trazer um grande aumento no volume de compras e aumentar o resultado mesmo com uma diminuição da margem de contribuição unitária.

Em contrapartida, em mercados menos elásticos, como os de farinhas e misturas, pequenos aumentos de preço são seguidos de uma pequena redução no volume de vendas, mas, por fim, provocam uma melhoria na lucratividade apresentada.

Enfim, o presente trabalho mostrou, através de casos práticos, que muitas empresas minimizam seu potencial de aumento de rentabilidade por acreditarem que reduções do volume de vendas, e consequentemente das receitas, provocam uma redução direta dos seus lucros. Isso nem sempre é verdade, pois o preço é a ferramenta que apresenta maior potencial para aumentar a rentabilidade de um produto ou de uma categoria de produtos. Entretanto, as decisões a cerca dos preços a serem praticados e de previsão dos volumes que serão vendidos envolvem uma série de fatores, muitos deles externos a empresa, sobre as quais ela não possui nenhum controle. Por isso, é fundamental que as companhias consigam capturar o maior número de informações possível a respeito do mercado de atuação de seus produtos, ou seja, as características de seus consumidores, seus concorrentes e de seus produtos no mercado para que possam tomar decisões sobre preço vs volume capazes de maximizar a margem de

contribuição gerada e, conseqüentemente, os lucros contabilizados. Trata-se de um enorme desafio para os gerentes de todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, nacionais ou multinacionais.

7. Bibliografia

BRUNSTEIN, I. **Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

COSTA, R.P. et al. **Custos, Preços e Rentabilidade de Produtos**. Curitiba: 2004

COSTA, R.P. et al. **Preços, Orçamentos e Custos**. 2007

COSTA, R.P. Tese **“Proposta de Modelo e Implementação de um Sistema de Apoio à Decisão em Pequenas Indústrias”**. São Paulo: 1998

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003

NAGLE, T.T; HOGAN, J.E. **Estratégia e Táticas de Preço: Um guia para crescer com lucratividade**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson, 2008

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1987

Análise de Mercado *in company* – Fonte: **Pesquisa Nielsen**

http://www.portalbrasil.net/poupanca_mensal.htm - Acesso 15/06/2010