

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: QUANTO SOBRA PARA SUA EMPRESA?

Que nome estranho! O que é isso?

Essa expressão, Margem de Contribuição, pode soar estranha aos ouvidos, mas entender o que significa ajudará muito no dia-a-dia de sua empresa.

Para isso, pedimos que você inicialmente conheça a situação ocorrida na empresa dos amigos Antônio e Pedro Bento.

O Sr. Antônio é um empresário comprometido com a gestão de sua pequena empresa, afinal decidiu ter seu próprio negócio após ter perdido seu emprego, para com isso ter um trabalho, sustentar a família e ainda ter rendimentos sobre o dinheiro recebido do antigo emprego e investido na empresa. Convidou ainda um sócio, Sr. Pedro Bento, para complementar o investimento necessário e administrar a empresa.

No início, as dificuldades que eles enfrentavam relacionavam-se com a consolidação da empresa. O mercado era promissor e a concorrência ainda não atrapalhava tanto os negócios.

Mas o tempo foi passando e o sucesso da empresa do Sr. Antônio e do Sr. Pedro Bento fez com que outras pessoas também abrissem empresas naquele segmento. A partir de então, os amigos sen-

tiram a pressão da concorrência, principalmente sobre os preços praticados e o quanto isso contribuía para a redução do volume das vendas.

Eles sabiam que algo precisava ser feito, e a única coisa em que pensavam era nos preços de venda. Eles não entendiam como seus concorrentes tinham preços menores que os da sua empresa. E olha que o Sr. Antônio e seu sócio, Sr. Pedro Bento, tinham um ótimo controle financeiro, tudo anotadinho na ponta do lápis.

Afinal tinham esse controle porque sempre queriam saber se tudo estava acontecendo conforme as metas estipuladas para o negócio.

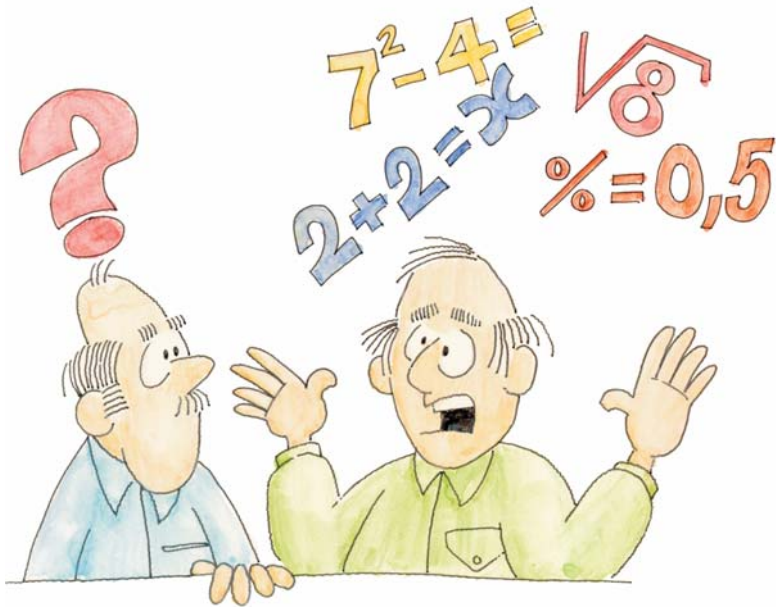
- Precisamos agir, disse Sr. Pedro Bento para o seu sócio. Não podemos deixar nossas vendas nesta situação, senão daqui a pouco nem Lucro e muito menos condições de pagar as contas nossa empresa terá!

- Sim, concordou Sr. Antônio - temos que vender mais, essa é a saída. O problema é que nossos clientes estão preferindo comprar nos concorrentes, principalmente em função dos preços. Penso que temos que diminuir o valor dos nossos preços!

- Mas como? - retrucou Sr. Pedro Bento. E a nossa margem de ganho? Aqueles percentuais que aplicamos sobre o valor do custo dos nossos produtos?

- É meu amigo Pedro, precisamos SABER MAIS sobre isso, e entender melhor o que representam aqueles percentuais sobre os custos e em que isso pode nos ajudar a sair dessa situação complicada, disse Sr. Antônio, já bastante desconsolado com o problema.

- Isso! – disse o Sr. Pedro Bento. Estamos nesta situação porque apesar de termos controles, tudo anotado, podemos não estar sabendo usar as informações que temos sobre a nossa empresa. Por isso, não conseguimos tomar qualquer decisão segura para sair desta situação.



- Como assim? Explique-se Pedro, estou achando interessante esse seu raciocínio – comentou Sr. Antônio.

- É simples, veja só: o que sabemos com precisão sobre a nossa empresa, em decorrência de todo esse tempo no mercado? Que nossas despesas mensais, aquelas que consideramos fixas e que devemos pagar mesmo que não tenhamos nada de vendas, somam R\$ 3.500,00, e isso representa algo em torno de 17,5% do valor das nossas vendas mensais. Não é mesmo?

- Ora, mais e daí? Sobre o valor que pagamos em nossos produtos, jogamos 50% para es-

1 O percentual que as Despesas Fixas representam das vendas é encontrado dividindo o valor total mensal das Despesas Fixas pelo valor total mensal das Vendas. Exemplo: R\$ 3.500,00 de despesas fixas dividido por R\$ 20.000,00 de vendas é igual a 17,5%. Mas é melhor encontrar esse percentual das despesas fixas considerando os valores anuais ao invés dos valores mensais, pois assim serão também consideradas diversas situações, como sazonalidade de vendas, por exemplo.

tipular o preço de venda (valor do custo mais 50%), e isso sempre deu para pagar as contas e ainda ter um lucrinho.

- É meu caro, mas nossas vendas provavelmente caíram justamente por causa dessa forma de fazer preço. E tem mais coisas para pensar. Além daqueles 17,5% das despesas mensais, temos que pagar, quando vendemos, 7,5% de impostos sobre as vendas e 3% de comissão aos vendedores. Esqueceu, Antônio?

- Ainda continuo achando que dá, disse Sr. Antônio. - 17,5% das despesas, mais 7,5% para os impostos das vendas e mais 3% para comissão dos vendedores, isso dá um total de 28%, para os 50% que jogamos sobre os custos ainda tem uma diferença de 22% (50% menos 28%), então esse é o nosso ganho!

- É, podia ser, só que os clientes não estão querendo mais nossos preços!

- Ora Pedro, o que acha então de reduzirmos nossos preços aplicando somente 35% sobre os custos, ao invés de 50%? Ainda teremos uma sobrinha de 7% (35% menos 28% igual a 7%), e pelo que todos comentam, ainda é um bom lucro, sem contar que nossos preços ficariam mais competitivos. O que você acha Pedro Bento?

- Não sei Antônio, parece lógico, mas algo ainda me faz pensar que precisamos saber mais sobre isso. As contas não devem ser só essas!

Nota: Pode ser que você precise de mais informações sobre alguns termos citados, como Despesas Fixas, Valor de Custo, Impostos sobre Vendas e Comissão de Vendedores. Neste caso, procure o SEBRAE mais próximo para saber mais.

De fato o Sr. Pedro Bento está certo. Ele e o Sr. Antônio precisam entender mais algumas coisinhas sobre essas informações antes de tomarem qualquer decisão, principalmente em relação aos preços de venda, pois podem piorar ainda mais a situação da empresa. O que precisa ficar entendido aqui é que não se pode considerar como ganho sobre as vendas os percentuais aplicados sobre os custos. Esse está sendo o equívoco dos dois.

O que eles estão precisando saber mais é sobre como encontrar a margem de ganho das vendas ou lucro bruto, e que aqui neste SAIBA MAIS, trataremos como **Margem de Contribuição**.

Ter esse conhecimento sobre a Margem de Contribuição é essencial para muitas decisões e com isso, melhorar a situação financeira da empresa.

Sendo assim e considerando as informações da empresa do Sr. Antônio e do Sr. Pedro Bento, vamos entender o que é Margem de Contribuição.

Margem de Contribuição

O termo Margem de Contribuição tem um significado igual ao termo Ganho Bruto sobre as Vendas. Isso indica para o empresário o quanto sobra das vendas para que a empresa possa pagar suas despesas fixas e gerar lucro.

Vamos explicar um pouco mais esta questão:

Se é preciso comprar o que é vendido e ainda pagar algumas despesas que só ocorrem quando se vende, como é o caso de Impostos sobre a Venda e das Comissões dos vendedores, quanto sobra para a empresa pagar despesas fixas e ter lucro? É essa sobra que consideramos como sendo a Margem de Contribuição.

Em qualquer que seja o segmento, Indústria, Comércio ou Serviços, é perfeitamente possível e fácil se apurar o valor e o percentual respectivo da Margem de Contribuição.

Mas por que esse nome, Margem de Contribuição?

Isso tem um sentido:

- **Margem** por que é a diferença entre o Valor da Venda (preço de venda) e os Valores dos Custos e das Despesas específicas desta Venda, ou seja, valores também conhecidos por Custos Variáveis e Despesas Variáveis da venda.
- **Contribuição** porque representa em quanto o valor das vendas contribui para o pagamento das Despesas Fixas e também para gerar Lucro.

Para encontrar a Margem de Contribuição, é preciso realizar a seguinte conta:

Margem de Contribuição é igual ao valor das Vendas menos o valor dos Custos Variáveis e das Despesas Variáveis.

2 Portanto, conhecer a Margem de Contribuição que as vendas proporcionam, mesmo antes de serem realizadas, é fundamental para o planejamento de qualquer empresa, principalmente se considerarmos que a Margem de Contribuição pode ser fixada no momento do cálculo do Preço de Venda dos produtos ou serviços.

Ou se preferir numa fórmula, isso tudo fica assim:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Valor das Vendas} - (\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Variáveis})$$

Ou ainda:

+	Valor Total das Vendas	ou	+	Preço de Venda (unitário)
-	Despesas Variáveis Totais	ou	-	Despesas Variáveis (unitárias)
-	Custo Variável Total	ou	-	Custo Variável (unitário)
=	Margem de Contribuição Total	ou	=	Margem de Contribuição (unitária)

Nota: A 1ª coluna é para o caso da venda total e a 2ª coluna é para o caso do cálculo produto a produto, ou grupo de produtos.

O valor encontrado em qualquer uma das formas apresentadas para o cálculo da Margem de Contribuição representa o quanto a empresa consegue gerar de recursos para pagar as Despesas Fixas e obter Lucro. Quando o valor da Margem de Contribuição for superior ao valor total das Despesas Fixas, no caso da 1ª coluna da tabela da página anterior, a empresa estará gerando lucro e, quando for inferior, o resultado será entendido como prejuízo.

A Margem de Contribuição Total da Empresa representa também a margem média, pois considera tudo o que é vendido. É normal termos em qualquer empresa produtos/serviços com preços, custos e despesas diferentes uns dos outros. Por isso, é muito importante apurar a margem de contribuição de cada produto/serviço, que é o caso demonstrado na 2ª coluna da tabela da página anterior.

Atenção! Ao analisar a margem de contribuição unitária (conforme a 2ª coluna da tabela da página anterior) de qualquer produto/serviço em sua empresa, lembre-se que nenhum deles deverá apresentar margem que **não** contribui, ou seja, quando o valor do preço de venda é **inferior** à soma dos valores de despesas variáveis e dos custos variáveis, não contribuindo portanto, para pagar as despesas fixas e gerar lucro.

A margem que não contribui pode ser aceitável em uma empresa quando estiver relacionada a alguma estratégia promocional de vendas, isto é, com total conhecimento de seus gestores. Mas ainda assim, deve-se avaliar se as vendas de outros produtos, agregadas ou não à promoção, apresentam margens que compensem a margem de contribuição negativa (preço de venda inferior aos custos variáveis e despesas variáveis) de algum produto/serviço que esteja nesta condição.

Entretanto, o objetivo principal do empresário, nesta questão, deve ser a busca constante da melhor margem de contribuição para seus produtos, e isso dependerá sempre das negociações que puder fazer para reduzir os valores dos custos e das despesas variáveis. Ter o valor do preço de venda aumentado é também uma saída, mas isso não po-

derá ser feito se o preço reajustado deixar de proporcionar competitividade frente aos concorrentes.

Para ficar mais claro, vamos agora explicar o que são cada um dos elementos que foram citados nos cálculos da Margem de Contribuição:

- **Valor Total das Vendas ou Vendas Brutas Totais:** é o Faturamento Total, consideradas as vendas à vista e as vendas a prazo e refere-se ao volume financeiro dos negócios realizados pela empresa, ou seja, é a quantidade vendida de produtos multiplicada pelos seus respectivos Preços de Venda.

- **Custos Variáveis:** nas pequenas empresas, podemos afirmar que os custos variáveis referem-se aos valores pagos especificamente para adquirir o que a empresa se propõe a vender aos seus clientes. Desta forma, para cada segmento de empresa temos:

- **Comércio:** o valor de aquisição das mercadorias, observando, quando necessário, o acréscimo do valor de frete e do IPI e outros valores pagos na aquisição das mercadorias. Também quando for o caso, descontado o valor de Crédito do ICMS.

- **Indústria:** o valor gasto na elaboração dos produtos, como matéria-prima, insumos, embalagens e etiquetas. Note que para facilitar, não são considerados os valores de salários fixos, nem mesmo do pessoal da produção, porque são valores pagos mensalmente. Desta maneira, estes salários não devem integrar o valor total dos custos variáveis para o cálculo da Margem de Contribuição.

- **Serviços:** os valores gastos especificamente para realizar os serviços referem-se aos materiais/peças aplicados na execução do serviço. Por exemplo: em uma assistência técnica em eletrodomésticos, na realização de um serviço, as peças de reposição são consideradas como Custo Variável, pois só serão utilizadas se a venda de serviços acontecer, caso contrário, não. Já os salários dos funcionários são pagos integralmente independente de terem sido vendidos serviços ou não, e devem ser considerados como despesas fixas, não integrando os valores de custos variáveis, para o cálculo da Margem de Contribuição.

- **Despesas Variáveis:** são aos valores pagos especificamente pelas vendas realizadas e são praticamente as mesmas para os segmentos de Indústria, Comércio e Serviços. Normalmente referem-se a:

- **Impostos sobre as Vendas:** valor ou percentual dos impostos respectivos das notas fiscais emitidas, portanto, só acontecem quando forem realizadas vendas. Considerar os impostos federais, estaduais e municipais conforme a natureza da empresa.

- **Comissão de Vendas:** valores pagos aos funcionários ou representantes pelas vendas realizadas. Normalmente é estabelecido um percentual a ser pago pelas vendas que cada um realiza. Portanto, se não ocorrerem vendas, não ocorrem as comissões. Por isso, a comissão é considerada como despesa variável e não fixa.

3 Cada atividade empresarial, em função da sua natureza operacional e das características comerciais que pratica, apresenta diferentes valores que representam custos e despesas, os quais precisam ser analisados um a um, para serem definidos pela condição de variáveis ou fixos.

4 Conhecer a margem de contribuição é essencial para poder tomar decisões.

5 Se a margem de contribuição não é conhecida, a empresa pode estar vendendo muito e tendo prejuízo.

Procure o SEBRAE para saber mais sobre custos e despesas em sua empresa.

Vamos agora, depois de entendido o que é e para que serve a Margem de Contribuição, voltar ao caso dos nossos amigos Sr. Antônio e Sr. Pedro Bento, e esclarecer as dúvidas que tinham quanto à decisão sobre os preços de venda e seu impacto.

Para isso, vamos considerar um produto qualquer em que o valor de custo variável seja de R\$ 15,00. Como eles praticam 50% sobre o custo para definir o preço, esse produto seria vendido por R\$ 22,50 (R\$15,00 + 50%). Logo, a margem de contribuição, considerando que as despesas variáveis daquela empresa representam 10,5% sobre o preço de venda (impostos 7,5% mais a comissão de 3%), é de:

Cálculo da Margem de Contribuição		R\$	%	Cálculo dos Percentuais
+	Preço de Venda	22,50	100	O preço de venda ou a venda total sempre é igual a 100%
-	Despesas Variáveis - 10,5%	2,36	10,5	$R\$ 2,36 \div R\$ 22,50 \times 100$
-	Custo Variável	15,00	66,7	$R\$ 15,00 \div R\$ 22,50 \times 100$
=	Margem de Contribuição	5,14	22,8	$R\$ 5,14 \div R\$ 22,50 \times 100$

Veja que a Margem de Contribuição, isto é, a contribuição deste preço de venda para pagar as despesas fixas e gerar lucro, é de R\$ 5,14 por unidade ou 22,8% do preço de venda.

O Sr. Antônio fazia contas considerando os 50% sobre custos e imaginava que a sobra que teriam após pagar as despesas variáveis de 10,5%, seria de 39,5% (50% menos



de 10,5%) e que mesmo descontando o percentual médio das despesas fixas sobre as vendas, que era de 17,5%, ainda teriam um lucro de 22%. Esse era o equívoco que estavam fazendo, pois no cálculo correto, a margem de contribuição (tabela acima), representa 22,8% do

preço de venda. E, além disso, ainda teriam que ser pagas as despesas fixas, reduzindo ainda mais o lucro.

Claro que tudo depende do volume total das vendas, afinal, com a venda de somente uma unidade, não é possível pagar as contas da empresa.

E tem mais, o Sr. Antônio propôs praticarem um novo percentual de 35% sobre os custos para voltarem a ter competitividade de preço, e ainda assim, lucro. Se isso fosse feito sem avaliar a Margem de Contribuição, eles poderiam entrar numa “fria” daquelas.

Vamos ver como ficaria a Margem de Contribuição se praticassem 35% sobre os custos:

$$\text{Novo valor do preço} = \text{R\$ } 15,00 + 35\% = \text{R\$ } 20,25$$

Cálculo da Margem de Contribuição		R\$	%	Cálculo dos Percentuais
+	Preço de Venda	20,25	100	O preço ou a venda sempre é igual a 100%
-	Despesas Variáveis - 10,5%	2,13	10,5	$\text{R\$ } 2,13 \div \text{R\$ } 20,25 \times 100$
-	Custo Variável	15,00	74,1	$\text{R\$ } 15,00 \div \text{R\$ } 20,25 \times 100$
=	Margem de Contribuição	3,12	15,4	$\text{R\$ } 3,12 \div \text{R\$ } 20,25 \times 100$

Veja só, a margem de contribuição caiu de 22,8% para 15,4% sobre o valor do preço de venda, e é com essa margem que a empresa dos dois pode contar para pagar as despesas fixas. Note bem, se as despesas fixas continuarem representando 17,5% das vendas, não existindo aumento do valor total de vendas e nem diminuição do valor total das despesas, o resultado final será prejuízo. Portanto, cuidado Srs. Antônio e Pedro Bento, é preciso avaliar esse preço considerando o possível acréscimo das vendas totais e ainda, redução no valor das despesas fixas.

Em sua empresa, cuide bem para ter sempre em suas vendas as melhores condições de margens que contribuem para pagar as despesas fixas e

acumular lucro, e você poderá fazer isso agindo, entre outras, nas seguintes questões:

- Sempre que possível, ajuste os valores dos preços de venda para que apresentem boa margem de contribuição e ainda permaneçam inferiores aos valores dos preços de venda da concorrência. Para isso, indicamos as seguintes providências:
 - negocie mais com seus fornecedores para reduzir ao máximo os custos variáveis dos produtos/serviços vendidos;
 - procure mais orientações sobre enquadramento tributário para, se possível, diminuir o valor das despesas variáveis com impostos;
 - procure sempre remunerar os esforços para realizar vendas. Pagar comissões é uma das ações mais praticadas. No entanto, tenha uma estratégia para que o valor das comissões represente menos no total das despesas variáveis e, ao mesmo tempo, mantenha elevado em seus colaboradores, o desejo de vender mais;
 - avalie como está sendo administrada e funcionando sua empresa, e com isso, busque cada vez mais gastar **menos** com valores de despesas fixas.

Neste SAIBA MAIS, explicamos a Margem de Contribuição e aproveitamos para elucidar o uso desse conhecimento para resolver questões tão comuns às empresas, que são:

- pensar equivocadamente no ganho bruto como sendo o percentual aplicado sobre os custos variáveis;
- definir o preço de venda em função de pressão da concorrência, sem avaliar a margem de contribuição e os reflexos que isso provocará no volume necessário de vendas.

Além disso, para o que mais serve conhecer a Margem de Contribuição em uma Empresa?

São muitas as vantagens que se pode ter conhecendo a Margem de Contribuição Total das Vendas ou mesmo a Margem de Contribuição de

cada Produto, e todas elas estão certamente relacionadas com decisões importantes para a empresa, tais como:

- identificação do volume mínimo necessário de vendas para pagar as despesas fixas – o ponto de equilíbrio;
- identificação do volume mínimo de vendas para pagar despesas fixas e ainda gerar um determinado valor de lucro;
- elaboração das tabelas de preços considerando descontos especiais em função do volume vendido a um mesmo cliente;
- decisão por qual produto a empresa intensificará as vendas ou mesmo, deixará de comercializar;
- estabelecimento de campanhas promocionais de vendas: descontos/brindes x impacto na quantidade necessária de vendas;
- decisão pela quantidade de produção de determinados produtos, no caso de não ter disponível suficientes recursos para todos;
- análise da concorrência e competitividade de preços, e a relação disto com o volume de vendas.



Tendo as orientações necessárias para entender o que é Margem de Contribuição e como usá-la, certamente sua administração e decisões proporcionarão à empresa melhores condições de competitividade. E com isso, poderão ser obtidos resultados mais eficazes nas negociações daqui para frente.

BONS NEGÓCIOS!

DÚVIDAS OU SUGESTÕES, CONSULTE UMA DAS UNIDADES DO SEBRAE

ACRE

(68) 223.2100

ALAGOAS

(82) 216.1600

AMAPÁ

(96) 214.1404

AMAZONAS

(92) 622.1918

BAHIA

(71) 320.4300

CEARA

(85) 255.6600

DISTRITO FEDERAL

(61) 362.1600

ESPÍRITO SANTO

(27) 331.5500

GOIÁS

(62) 250.2000

MARANHÃO

(98) 216.6166

MATO GROSSO

(65) 648.1222

MATO GROSSO DO SUL

(67) 789.5555

MINAS GERAIS

(31) 3262.2306

PARÁ

(91) 242.2000

PARAÍBA

(83) 218.1000

PARANÁ

(41) 330.5757

PERNAMBUCO

(81) 3227.8400

PIAUI

(86) 216.1300

RIO DE JANEIRO

(21) 2215.9200

RIO GRANDE DO NORTE

(84) 215.4900

RIO GRANDE DO SUL

(51) 3216.5000

RONDÔNIA

(69) 224.1380

RORAIMA

(95) 623.1700

SANTA CATARINA

(48) 221.0800

SÃO PAULO

(11) 3177.4500

SERGIPE

(79) 216.7700

TOCANTINS

(63) 223.3300

SEBRAE NACIONAL

(61) 348.7100

Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP
Alencar Burti

Diretor Superintendente
José Luiz Ricca

Diretores Operacionais
Carlos Eduardo Uchôa Fagundes
Carlos Roberto Pinto Monteiro

Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP
Gerência: Antonio Carlos De Matos

Apoio:  U. Orientação Empresarial do Sebrae Nacional

Autor: Luis Alberto Fernandes Lobrigatti - Consultor de Finanças da U. O. O. E. do Sebrae-SP

Responsáveis pela atualização:
Consultores de Finanças da
U. O. O. E. do Sebrae-SP
Luis Alberto Fernandes Lobrigatti
José Carlos Cavalcante
José Eduardo Ferreira Lopes
Ricardo Simões Curado
Roberto Lessa

Assessoria de Redação:
Antonio Carlos De Matos
Boris Hermanson
Francisco Ferreira
José Carmo Vieira de Oliveira
Manfredo Arkchimor Paes
Reinaldo M Messias
Renato Fonseca de Andrade
U. O. O. E. do Sebrae-SP

Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.
Projeto Gráfico - Francisco Ferreira
Marcelo Costa Barros
Ilustração - Francisco Ferreira
Diagramação - Marcelo Costa Barros
Assessoria
Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino
Distribuição - Alaide Silva Pinheiro
Revisão - Daniela Paula Bertolino Pita

Modelos da capa - Armindo Aparecido Evangelista
Fabríola Taraskevicius
Hao Min Huai
Luiz Álvaro S. Bastos
Marcos Augusto Pires Silva
Marisa Nascimento Janeiro

Foto - Studio M31
Fotolito e Impressão -

