

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Curso Bacharel em Administração**

**Stéphane Fernandes Campos Martins**

**ESTRATÉGIAS DE VENDAS PARA A FORMAÇÃO DA MARGEM DE  
CONTRIBUIÇÃO TOTAL:**

**Um Estudo de Caso em uma Loja de Cosméticos**

**Mariana**

**2017**

**-Stéphane Fernandes Campos Martins**

**ESTRATÉGIAS DE VENDAS PARA A FORMAÇÃO DA MARGEM DE  
CONTRIBUIÇÃO TOTAL:**

**Um Estudo de Caso em uma Loja de Cosméticos**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como pré-requisito necessário para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ana Flávia Rezende

**Mariana**

**2017**

M386e Martins, Stéphane Fernandes Campos

Estratégias de Vendas para a formação da Margem de Contribuição Total [recurso eletrônico]/ Stéphane Fernandes Campos Martins.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)+ 1 monografia (30 f. : il., gráfs.,

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas

1. Custos - Análise - Teses. 2. MEM. 3. Vendas - Teses. 4. Monografia. 5. Matrizes (Matemática). - Teses. I.Rezende, Ana Flávia. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 338.5

: 15

: 1418598



---

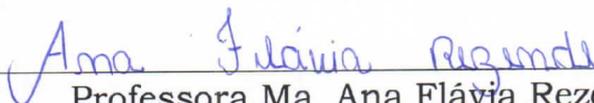
## FICHA DE APROVAÇÃO

**STÉPHANE FERNANDES CAMPOS MARTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

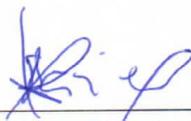
Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ma. Ana Flávia Rezende

### COMISSÃO EXAMINADORA



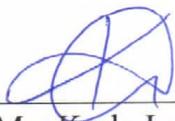
---

Professora Ma. Ana Flávia Rezende  
Orientadora e Presidente da Banca



---

Professora Dra. Sandra de Sousa Xavier  
Membro Avaliador



---

Professor Ma. Karla Luisa Costa e Costa  
Membro Avaliador

Mariana, 18 de julho de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, meu porto seguro, meu escudo, pela dádiva da vida, pela força, fé, inteligência, sabedoria e pelo seu amor incondicional.

Aos meus irmãos, aos meus pais e a todos os meus familiares, pelo apoio, incentivo, e toda força que foi imprescindível para que eu conseguisse realizar este sonho.

A universidade, professores e mestres pelas aulas ministradas, ensinamentos e conhecimento compartilhado.

Ao meu esposo Cássio, meu grande amor, que de uma forma carinhosa e especial me deu coragem e força, me ajudando a superar as dificuldades. Agradeço por toda alegria e apoio incondicional.

Aos meus pastores e irmãos em Cristo pelas orações.

A minha orientadora Ana Flávia, pelos ensinamentos, paciência e dedicação para que eu pudesse ter confiança e segurança na realização deste trabalho.

Aos meus grandes amigos, Érico, Ranieri e Thiago, que muitas vezes compartilhei momentos de alegria, angústia, ansiedade e tristezas, mas que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me ajudando. Obrigada pela amizade!

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para mais esta conquista. Que Deus abençoe a todos!

*“Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé”.*  
(2 Timóteo 4:7)

## RESUMO

O acompanhamento detalhado dos custos é uma atividade de grande importância e que produz vantagem competitiva às empresas. O estudo está fundamentado em um referencial teórico, que faz referência aos principais conceitos relacionados ao tema principal: análise de custo, margem de contribuição (método apuramento de resultados), estratégia de vendas e a matriz BCG. Para atingir os objetivos da pesquisa, utilizou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica quantitativa, estudo de caso e levantamento de dados. Este trabalho buscou analisar estratégias de vendas dos 15 produtos mais comercializados de uma empresa de cosméticos através do método de análise da margem de contribuição unitária e do cálculo da participação na receita total, utilizando a mensuração e rateio dos custos. Foi utilizado o instrumento de gestão Matriz BCG que possibilitou a classificação de cada um dos 15 produtos estudados em produtos estrela, vacas leiteiras, pontos de interrogação e cães viralatas, e posteriormente proporcionou decisões estratégicas em eliminar, acompanhar, estimular e reavaliar os mesmos. O resultado revela que a empresa proporciona uma margem de contribuição baixa e alta utilização de recursos, obtendo um resultado não satisfatório. Após a pesquisa foi possível trabalhar um novo cenário, reduzindo os custos variáveis, aumentando a margem de contribuição e trabalhando novas estratégias de vendas, fornecendo um lucro operacional, evidenciando a utilização da margem de contribuição como importante instrumento de análise para tomada de decisão.

**Palavras-chaves:** Análise de Custos. Estratégias de Vendas. Margem de contribuição. Matriz BCG.

## ABSTRACT

The detailed tracking of costs is an activity of great importance and that produces competitive advantage to companies. The study is based on a theoretical basis, which mentions the main concepts related to the main subject: cost analysis, contribution margin (method statement of results), sales strategy and the matrix BCG. To achieve the objectives of the survey, we used a methodology of bibliographical research quantitative analysis, case study and survey data. This study aimed to analyze sales strategies of 15 products most sold of a cosmetics company through the method of analysis of the contribution margin per volume and the calculation of participation in total revenue, using the measurement and apportionment of costs. We used the instrument of management BCG Matrix that allowed the classification of each of the 15 products studied in products stars, dairy cows, question marks and dogs japs, and subsequently provided strategic decisions to eliminate, monitor, encourage and evaluate them. The result shows that the company provides a contribution margin low and high utilization of resources, achieving a result not satisfactory. After the research was able to work a new scenario, reducing the variable costs and increasing the contribution margin, providing an operating profit, focusing on the use of the margin of contribution as an important instrument of analysis for decision making.

**Keywords:** Cost analysis. Sales strategies. Contribution margin. BCG Matrix.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Matriz de Crescimento e Participação – Matriz BCG.....	18
FIGURA 2 - Margem de Contribuição x Participação na Receita .....	22

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Análise crítica dos conceitos de margem de contribuição.....	13
QUADRO 2 – Vantagens e desvantagens da aplicação da Margem de Contribuição.....	14

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Cálculo da margem de contribuição unitária e participação na receita.....	21
TABELA 2 – Representação dos cálculos do cenário 1.....	24
TABELA 3 – Representação dos cálculos do cenário 2.....	25
TABELA 4 – Cálculo da margem de contribuição total e participação na receita.....	25

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1	O mercado competitivo e a análise de custos .....	11
2.2	A importância da margem de contribuição para a Análise de Custos .....	12
2.3	Importância do estudo do marketing com foco nas estratégias de vendas .....	16
2.4	Matriz BCG como ferramenta de análise estratégica .....	18
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
3.1	Classificação da pesquisa.....	19
3.2	Coleta e análise de dados .....	19
3.3	Lócus de pesquisa .....	20
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Almeida (2009), os procedimentos de avaliação e de desempenho nas operações empresariais há muito podem ser considerados indispensáveis na busca pela competitividade entre as organizações. Em mercados extremamente competitivos, a interferência dos concorrentes forçam as empresas a reduzirem suas margens de lucro, fazendo com que os gestores fiquem a mercê das intervenções de concorrentes no mercado em que atuam.

É fundamental, para superar tais dificuldades, que os gestores tenham relatórios de avaliação de desempenho de todas as áreas da empresa, principalmente na área de vendas, pois elas são responsáveis pela formação da receita da empresa, e as mesmas responsáveis por gerar lucro e pagar todos os gastos.

Existem empresas que possuem diversos integrantes na sua cartela de clientes, além de um portfólio diversificado de produtos. Desta forma, a necessidade de obter relatórios gerenciais se torna cada vez mais essencial, pois para este tipo de empresas, há necessidade do alcance de respostas sobre os principais questionamentos a respeito de estratégias de vendas, produtos e margem de contribuição, no sentido de direcionar as decisões gerenciais de cunho estratégico, tático e operacional (CAIADO, 2003).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, em 2016 o setor de cosméticos apresentou um crescimento de 11,4%. Alguns fatores contribuíram diretamente para o crescimento do setor, dentre eles: acesso das classes D e E do setor, devido ao aumento de renda, os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado, participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, aumento da expectativa de vida, a necessidade de conservar uma impressão de juventude, dentre outros (ABIHPEC, 2016).

Conforme a pesquisa da ABIHPEC (2016), o Brasil continua como o terceiro maior mercado consumidor mundial de produtos de beleza, no entanto, em 2015, o mercado de beleza sofreu sua primeira queda em 23 anos, o que não significa que o setor está em decadência, pelo contrário, apenas se adaptou ao novo cenário econômico do país.

Segundo levantamento feito pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), realizada em junho de 2016, relata que o consumidor brasileiro é vaidoso com a aparência e não se importa em gastar com produtos de beleza para melhorar a sua autoestima. Dados do estudo, afirma que seis em cada dez (62,7%) brasileiros consideram-se pessoas vaidosas e 65,7% afirmam que cuidar da beleza não é luxo e sim uma necessidade. Segundo Marcela Kawauti, economista-chefe do

SPC Brasil, os gestores do setor de cosméticos precisam investir mais em atendimentos, *marketing*, estratégias de vendas, para corresponder às expectativas da qualidade dos produtos de quem os adquire.

Diante do exposto tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são os diagnósticos da margem de contribuição para os produtos mais vendidos da empresa de cosméticos?

Baseado no problema de pesquisa previamente identificado, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa elaborar as estratégias de vendas de modo a alavancar o resultado e/ou faturamento operacional, visando à maximização do lucro da empresa. Foram definidos quatro objetivos específicos: (1) identificar as margens de contribuição unitária dos 15 produtos mais comercializados; (2) identificar a participação de cada um dos 15 produtos mais comercializados na receita total da empresa; (3) identificar estratégias de vendas para aumentar os níveis de lucratividade dos 15 produtos mais comercializados e (4) analisar quais produtos devem ser eliminados, reavaliados, acompanhados e estimulados no portfólio da empresa estudada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O mercado competitivo e a Análise de Custos**

Caiado (2003), ressalta que atualmente as empresas estão buscando conhecer os seus custos, o que proporciona aos gestores uma visão macro da organização buscando melhorar seus processos, reduzindo os custos e maximizando a lucratividade.

Com esta continua mudança na economia, às organizações buscam aprimorar seus sistemas de informações gerenciais, buscando modelos que sejam capazes de identificar lacunas em seus processos de forma que tenha como consequência aumento do aproveitamento dos recursos evitando retrabalho e perda de competitividade (SANTOS 2011).

Santos (2011) afirma ainda que a análise e a gestão estratégica de custos se torna uma ótima opção a ser utilizada pelas organizações, sendo elaborada como um direcionamento nas tomadas de decisões.

De acordo com a Norma e Procedimento de Contabilidade (NPC), publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 1981), define-se custos como a soma dos gastos necessários para a aquisição, conversão e outros procedimentos para trazer ao produto a sua condição atual e integra todos os gastos envolvidos na sua produção ou aquisição.

Prado (2004) enfatiza que os custos têm por finalidade principal fornecer as informações necessárias para oferecer valores, oportunidades e qualidades que os clientes

desejam. Para Govindarajan (1997), gestão estratégica de custos trata de uma análise em que os dados estratégicos se tornam mais conscientes, formais e explícitos, a qual é vista como o processo de avaliação do impacto financeiro das decisões gerenciais. A análise de custos busca analisar e conhecer toda a cadeia de valor desde a aquisição da matéria-prima até o consumidor final (MARTINS, 2003).

Para Nagle e Holden (2003), independentemente da estratégia de custo adaptada pela empresa, o mercado é o grande influenciador pela fixação dos preços, e por isso a boa gestão de custos tem seu grande objetivo na maximização dos lucros. A gestão adequada dos custos nas organizações causa tomada de decisões confiáveis e corretas quanto à continuação ou não de uma determinada linha ou *mix* e produtos.

Segundo Iudícibus *et al.* (2006), a contabilidade fornece aos gestores informações sobre vários aspectos financeiros e econômicos da empresa e é utilizada para maximizar lucros, gerando conseqüentemente, maiores retornos as organizações. De acordo com Marion (2008), a contabilidade gerencial se trata de maneira mais interna para atender as necessidades dos gestores na tomada de decisão. Desta forma, Shank e Govindarajan (1997) ressaltam que a análise de custos vista sob um contexto mais amplo, ou seja, em que os elementos estratégicos se tornam mais formais, explícitos e conscientes, os custos são mais usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva.

Castro *et al.* (2009), diz que tendo em vista o mercado atual de constantes mudanças e alta competitividade, não mais permite que os empreendedores tomem decisões baseadas em seus instintos. Devem buscar instrumentos de gestão cada vez mais eficazes para sua organização, ou seja, suas decisões devem ser pautadas em informações fidedignas de seus negócios que lhe permita agir com precisão. Por este motivo, a análise de custos é uma ferramenta essencial, uma vez que oferece informações de forma segura, proporcionando um planejamento de mercado consistente, com redução dos custos e aumento da competitividade. Ainda de acordo com o autor, um sistema de custeio adequado permite aumentar significativamente a chance de sucesso e continuidade da organização no mercado.

## **2.2 A importância da margem de contribuição para a Análise de Custos**

Segundo Martins (2010) a margem de contribuição é um aparato útil, pois agrega valores e desfaz distorções encontradas nas demonstrações contábeis. É uma ferramenta para os gestores por ser o resultado da diferença entre o custo variável e o preço de venda de um determinado produto ou serviço, o que possibilita a aferição do lucro. Já a contribuição

unitária permite aos gestores saber o quanto irão preceituar para cobrir os custos fixos e gerar lucro(MAHER, 2001).

Borinelli e Souza (2012) sinaliza que a margem de contribuição é uma ferramenta que permite ao gestor comparar os resultados das vendas de sua organização, com os custos dela mensurados. O acompanhamento minucioso dos custos é uma atividade organizacional de grande relevância o que estabelece vantagem competitiva, e a empresa que administra bem os seus custos, ao diminuí-los do preço praticado, permite apurar a viabilidade financeira de um negócio.

A margem de contribuição surge do método do custeio variável<sup>1</sup>, e através da subtração dos custos fixos da mesma, tem-se o lucro operacional líquido como resultado.

Horngreen, Foster e Datar (2000) dizem que existe nas empresas produtos e serviços com preços, custos e despesas diferentes uns dos outros, e é por isso que é necessário e de grande importância que seja realizado o apuramento da margem de contribuição de cada produto ou serviço.

A margem de contribuição por ser uma ferramenta de gestão bastante estudada e de importância significativa nas tomadas de decisões, apresenta vários conceitos encontrados na literatura. No Quadro 1 é possível observar uma síntese dos diversos conceitos atribuídos à Margem de Contribuição seguidos de uma sucinta análise crítica.

**QUADRO 1 - Análise crítica dos conceitos de margem de contribuição**

Conceito de Margem de Contribuição	Análise Crítica
<b>Diferença entre o valor das vendas, os custos variáveis e as despesas variáveis (OLIVEIRA, 2005 citado por BERNARDI, 1998).</b>	Define como é elaborada a margem de contribuição, porém, não toma nenhuma posição quanto ao que vem depois.
<b>Diferença entre o preço de venda e a soma das despesas e custos variáveis de um produto ou serviço (FISCHER; MELO, 2006 citado por OLIVEIRA e HERNANDEZ, 2005).</b>	Conceito resumido como o anterior, mas o uso da palavra soma das despesas variáveis e custos variáveis fazem desse conceito mais completo.
<b>É calculada pela diferença entre o preço de venda e os custos variáveis, e desse valor podemos retirar a margem de contribuição unitária e percentual de cada produto (WERNKE e LEMBECK, 2006).</b>	Conceito bem definido, pois esclarece o que vem depois da diferença do preço e dos gastos variáveis. A única crítica, é que esqueceu que os gastos variáveis também incluem as despesas, enfatizando apenas os custos.

<sup>1</sup>Conforme Martins (2006), custo variável é um método de custeio para fins gerenciais. O método consiste em alocar ao custo de produção do período somente os custos variáveis de produção, ao mesmo tempo em que as despesas e os custos fixos ficam separados.

<b>É a diferença entre a receita e a soma de custos e despesas variáveis, fazendo com que seja evidenciado o valor que cada unidade produzida, linha de produto, pedido ou cliente proporciona a empresa de sobra e o custo que de fato tenha provocado (MARTINS, 2003).</b>	Conceito completo, onde destaca a soma das variáveis e também esclarece a importância da margem de contribuição após a elaboração da mesma.
<b>Visa identificar o que sobrou da receita de vendas depois de deduzidos os custos e as despesas variáveis de fabricação (BARTZ, 2009).</b>	Além de ser um conceito muito resumido, mostra que os custos e despesas variáveis têm que ser de fabricação, o qual não precisa ser.

Fonte: Extraído de Martins *et. al.* (2011).

Posteriormente ao estudo e análise dos conceitos a respeito da margem de contribuição encontrada na literatura através do mapeamento realizado, a pesquisa vai aderir como ingressão teórica da margem de contribuição a definição de Martins (2003), que define que a margem de contribuição é a diferença entre a receita e a soma das despesas e dos custos variáveis, revelando o valor que cada unidade de produto promove a organização de sobra, entre o seu preço de venda e o custo que de fato tenha gerado, pois esta definição explica o valor que cada unidade de produto garante de rentabilidade entre a receita e o custo, além de esclarecer como é determinada a margem de contribuição.

Padoveze (1994) afirma que o cálculo da margem de contribuição possibilita inúmeras análises objetivando a redução dos custos, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários de venda dos produtos ou mercadorias. É útil que os administradores estejam cientes das limitações que a margem de contribuição apresenta, apesar dos inúmeros benefícios citados a mesma na gestão empresarial (PADOVEZE, 1994).

A análise da margem de contribuição dos produtos é importante para se conhecer quanto que cada produto/ serviço contribui ou compõe a margem de lucro da empresa, porém o método possui algumas desvantagens como pode se observar no Quadro 2.

**QUADRO 2 - Vantagens e desvantagens da aplicação da Margem de Contribuição**

<b>Margem de Contribuição</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Ajudam na administração e gestão empresarial, principalmente na decisão de serviços, produtos ou mercadorias que devem ser melhor trabalhados ou exigem maiores esforços de vendas (SANTOS, 1990).</b>	Os custos fixos que são ligados ao planejamento de longo prazo e à capacidade de produção, são desconsiderados, o que pode trazer como consequência problemas de continuidade a organização(PADOVEZE, 1994).

<b>São precisos e cruciais no auxílio aos gestores em decisões de uma continuação ou não de um a segmento produtivo (SANTOS, 1990).</b>	A exclusão dos custos fixos indiretos para mensuração dos estoques causa sua subavaliação pois fere os princípios contabilísticos(PADOVEZE, 1994).
<b>Podem ser utilizadas para avaliações para criar fatores como: redução de preços, descontos, campanhas, prêmios, dentre outros, para maximizar as vendas (SANTOS,1990).</b>	A empresa deve conquistar uma receita que cubra os custos fixos e os variáveis, além de obter um lucro que satisfaça os investidores, para que desta forma, consiga permanecer no mercado a longo prazo (SARDINHA, 1995).
<b>Auxiliam os gerentes a compreenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, e tomarem decisões mais sábias em relação aos preços (SANTOS,1990).</b>	Para Bruni e Famá (2003), a existência de custos mistos, ou seja, custos com uma parcela fixa e outra variável, é vista como desvantagem, pois não é possível separar a parcela fixa da parcela variável, mesmo utilizando técnicas estatísticas.
<b>Possibilita inúmeras análises objetivando a redução dos custos, bem como políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários de venda dos produtos ou mercadorias (PADOVEZE,1994).</b>	Segundo Santos (1995), a utilização do custeamento direto, pode não ser útil se não houver uma preocupação em relação à absorção dos custos fixos.
<b>Permite avaliar o quanto cada bem ou serviço contribui para pagar os custos fixos, despesas fixas e gerar lucro. A margem de contribuição calculada pelo custeio variável possibilita incorrer na análise do custo/volume/lucro, que auxilia na avaliação dos resultados quanto às metas estabelecidas (BERNARDI, 1996).</b>	Basear o cálculo dos preços de venda somente com dados da margem de contribuição pode resultar em valores que não cubram todos os custos necessários para manter as atividades a longo prazo (KOPAK,2004).
<b>A margem de contribuição pode ser utilizada para avaliar alternativas quanto a campanhas publicitárias, descontos, redução de preços e uso de estratégias para maximizar o volume de vendas (KOPAK,2004).</b>	É útil para tomada de decisões de curto prazo, mas pode levar o gestor a menosprezar a importância dos custos fixos (KOPAK,2004).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Silva (2006) relata que o cálculo da margem de contribuição é importante, uma vez que alguns produtos podem ter uma margem de contribuição menor que outros, já que seus custos e despesas variáveis podem ser mais altos. Assim, em decisões gerenciais envolvendo o incentivo da produção de determinado produto ou ainda o corte da linha produtiva de outro, a margem de contribuição terá papel decisivo para o gestor.

Entendendo qual produto contribui mais ou menos com sua estrutura de custos, também poderão ser tomadas algumas medidas de incentivo para que os vendedores foquem

mais em um produto ou ainda para que façam estratégias combinadas de venda entre dois ou três diferentes produtos (SILVA, 2006).

Nenhum produto ou serviço deverá apresentar margem de contribuição que não contribui para o pagamento das despesas fixas e/ou para maximizar o lucro de uma organização. É necessário avaliar se as vendas de outros produtos agregados a alguma promoção, apresentam margens de contribuição negativa, ou seja, preço de venda abaixo aos custos variáveis e despesas variáveis, pois a margem que não contribui pode ser aceitável em uma empresa quando estiver relacionada a alguma estratégia, como no caso das promoções (LOBRIGATTI, 2004).

Conforme Santos (2011) a margem de contribuição é viabilizada para calcular quanto que cada produto proporciona para a empresa gerar retorno. Portanto, a margem de contribuição está relacionada com os fatores custos, volume, lucros, entendendo que os custos determinam a margem de contribuição, que necessita verificar a quantidade, ou seja, o volume que deve ser vendido para atingir determinado objetivo, como por exemplo, o lucro.

Assim como a margem de contribuição pode ser amplamente utilizada para decisões que envolvam pedidos ou produção para diminuir o grau de ociosidade empresarial, sua utilização também pode ser verificada quando a decisão se referir à retaliação ou corte de algum produto do seu mix de produção, tendo em vista alguma limitação, seja interna ou externa à organização. Além destes fatores citados, a margem de contribuição pode ser utilizada para formular o plano de ação de vendas, pois com base na lucratividade esperada a margem de contribuição revela qual produto deve ser estimulado com maior intensidade à venda (MARTINS, 2010).

### **2.3 Importância do estudo do marketing com foco nas estratégias de vendas**

Segundo Kotler (2000) o marketing é toda atividade direcionada para a satisfação das necessidades e desejos do cliente, o autor esclarece que essas necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos e/ou serviços, onde esta compra pode ser estimulada por uma necessidade fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão), diante disso, as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público alvo, onde conhecem e estudam estas motivações de consumo.

Martins (2006)relata que as estratégias de marketing envolvem a seleção e a análise dos mercados-alvo e a criação e a manutenção de um composto de marketing apropriado para satisfazer as necessidades desses mercados. De acordo com os autores, é nesse nível que a empresa dará detalhes de como obter vantagem competitiva fazendo algo melhor do que a

concorrência: seus produtos devem ser de melhor qualidade do que as ofertas da concorrência; seus preços, mais coerentes com o nível de qualidade; seus métodos de distribuição devem ser os mais eficientes possíveis; e suas promoções, mais eficazes na comunicação com os consumidores - alvo. Assim, no sentido mais amplo, a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa gerenciará seu relacionamento com os consumidores, de maneira a levar vantagem.

Pode-se perceber que as empresas precisam se adaptar nesse novo paradigma do marketing, onde o marketing não é só a venda, mais o acompanhamento do cliente em todos os níveis, pois sabe-se que o marketing teve origem juntamente com a criação da sociedade, ou seja, o homem ao unir-se em pequenos grupos e se socializar sentiu a necessidade de obter objetos e produtos para a sua sobrevivência, surgindo com isso o escambo que é a troca de um produto por outro (SANTOS, 2011).

Neste mesmo ponto de vista, Kotler (2000) define marketing como um processo social por meio de pessoas que obtém aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outro. Já em sua definição gerencial, Kotler (2000), define o marketing como a arte de “vender produtos”, pois atribui o marketing como processo de planejar, e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (KOTLER, 2000).

Para confirmar essa colocação, Mckenna (1992) informa que o marketing não é uma função e sim uma forma de fazer negócios, e todos dentro da empresa devem ter a mesma consciência, o empenho deve ser de todos, especialmente se a empresa for um pequeno porte, ela tem a chance de desenvolver esse comprometimento melhor. Mckenna (1992), diz que a continuação desse processo de trocas requer a busca da satisfação dos clientes e um relacionamento duradouro e confiável.

Naglee Holden(2003) destaca que a margem de contribuição indica a importância do volume de vendas como objetivo de marketing.

Desta forma, a clareza dos custos, bem como seus comportamentos, tornou-se informação necessária para a tomada de decisões nas empresas que visam uma otimização dos resultados. A interação entre diversos setores é necessária para o sucesso da empresa, bem como a comunicação das estratégias a serem adotadas. Neste sentido, as informações do departamento de custos são peças indispensáveis nas decisões que formarão as estratégias de uma empresa (SILVA, 2006).

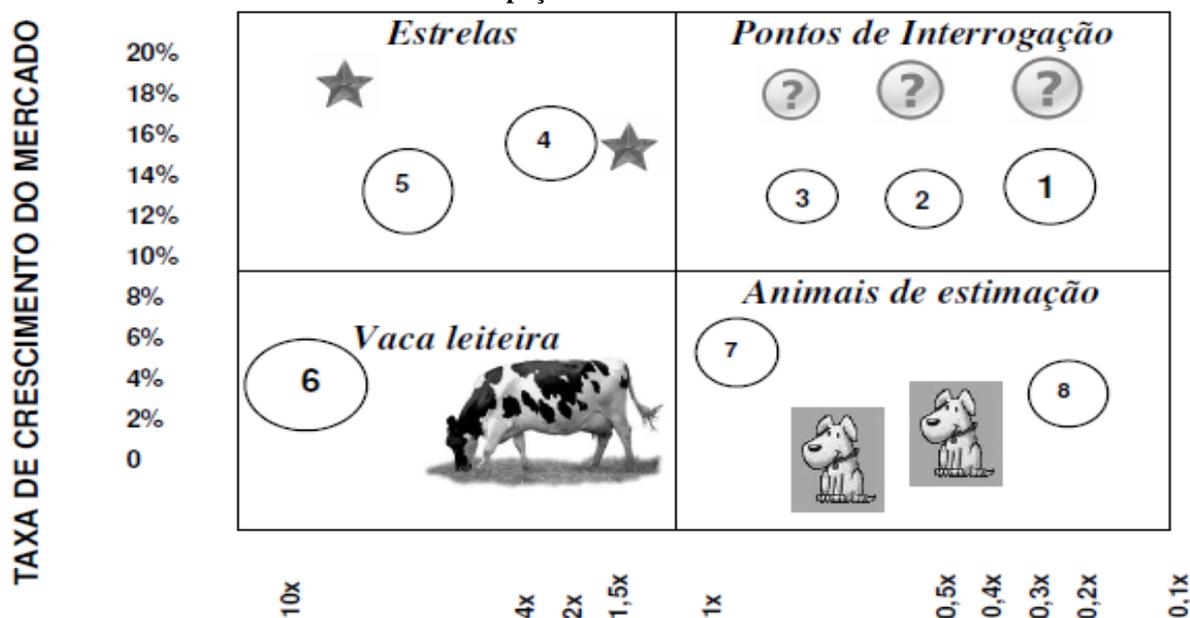
## 2.4 Matriz BCG como ferramenta de análise estratégica

Segundo Silva e Tencaet. *al.*(2011), a Matriz *Boston Consulting Group*(BCG) é indispensável para uma empresa analisar tendências e decidir destinos estratégicos de cada produto, além da criação de políticas de investimentos e administração de caixa.

A Matriz BCG é denominada matriz crescimento-participação considerada uma ferramenta analítica que tem como objetivo classificar os produtos de uma determinada empresa através do seu portfólio de acordo com o seu potencial visando uma melhor distribuição de recursos (KOTLER, 2000).

Kotler e Keller (2006) classificam os produtos em quatro situações de crescimento/desenvolvimento de mercado e participação relativa: são elas: estrelas como unidades estratégicas de negócios, ou seja, que possui alta participação em mercados de alto crescimento e que precisam de altos recursos de caixa para seu acelerado e intenso crescimento, as vacas leiteiras, que possui grande participação de mercado que cresce cada vez menos, os sinais de interrogação que possui pequena participação em um mercado de crescimento e por fim os cães ou abacaxis que tem uma pequena participação em um mercado de baixo crescimento.

FIGURA 1 - Matriz de Crescimento e Participação– Matriz BCG



Fonte: Extraído de Kotler (2000, p. 91).

A Matriz BCG é mais útil para negócios com um número limitado de produtos em função da quantidade de análises. É recomendável que os gestores tenham dados sobre o quanto cada produto contribui para o lucro do negócio, que é um tipo de informação difícil de

obter, pois implica em um sistema gerencial contábil que aceite rateios de saídas, no entanto, pode ser calculada através da margem de contribuição, uma vez que a mesma representa a rentabilidade de cada produto a ser comercializado.

Ambrósio e Ambrósio (2005) relata que a matriz BCG facilita a elaboração e análise de estratégias para investimentos em produtos, desta forma, a empresa estudada pode trabalhar estrategicamente a venda dos seus produtos através dos trabalhos de marketing com o intuito de maximizar o seu lucro.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Essa pesquisa se caracteriza como qualitativo-quantitativa, uma vez que busca através do método quantitativo os cálculos da margem de contribuição e das receitas unitárias e totais dos 15 produtos mais vendidos, realizados em planilhas e gráficos do Excel. Eo método qualitativo que busca análises e estudo a respeito das estratégias de vendas necessárias para o aumento da margem de contribuição dos produtos analisados com foco na maximização do lucro.

Segundo D'Angelo (2016) pesquisas quantitativas são usadas em situações em que você pretende validar estatisticamente uma hipótese, sem entender as motivações por traz das respostas e tem como objetivo, gerar medidas precisas, corretas e que podem ser reaplicadas para o universo estudado, pois se baseia em uma amostra esteticamente determinada.

Já a pesquisa qualitativa é descrita como um método científico utilizado para investigar, com foco na questão subjetiva, uma determinada amostra. Numa pesquisa qualitativa, as respostas não são objetivas, desconstruindo a ideia de que contabilizar os resultados é a parte mais importante, procurar compreender o comportamento, o porquê de determinados fatores, provenientes do grupo de amostras (GOLDENBERG, 1997).

#### **3.2 Coleta e análise de dados**

Os dados obtidos para análise são secundários, pois utiliza informações de preços e despesas da empresa analisada. De acordo com Mattar (1996), dados secundários são aqueles já coletados, ordenados, tabulados e que estão à disposição dos interessados. Podem apresentar as seguintes fontes básicas: publicações, governos, a própria empresa, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Os dados foram extraídos por meio de relatórios disponibilizados pela diretoria da empresa, os quais são datados de 2015 e 2016, uma vez que anteriormente a esta data, não havia a existência de uma cartela fixa de produtos, ou seja, grande rotatividade dos mesmos.

Os dados foram analisados de acordo com o cálculo da margem de contribuição que segundo Padoveze (1994), é um instrumento fundamental para as decisões gerenciais e possibilita inúmeras análises, como a redução dos custos, políticas de incremento de quantidade de vendas e redução dos preços unitários.

Além disso, permite avaliar alternativas como: campanhas publicitárias, descontos especiais, ajudam na administração, pois auxilia a decidir quais produtos ou mercadorias devem ser colocados em planos secundários ou os que merecem maior trabalho e esforço nas vendas, além de contribuir para o entendimento dos gestores com relação a custos, volumes, preços e lucros, levando a corretas e sábias tomadas de decisão (SANTOS, 1990).

### **3.3 Lócus de pesquisa**

A unidade estudada é uma loja de cosméticos franqueada localizada na cidade de Mariana, Minas Gerais, e que segundo seus administradores, iniciou suas atividades em setembro de 2011 com um grande desejo: oferecer ao universo feminino e masculino a possibilidade de ter produtos (cosméticos) sofisticados, inovadores e com preços acessíveis.

Em 2014, a empresa passa por um momento primordial e decisivo onde um grupo de grande porte assume a frente da franquia. Grupo considerado uma das maiores empresas de importados que veio enriquecer o seu *layout* ainda mais, transformando a empresa em uma rede multimarca.

Os produtos analisados para esta pesquisa, serão os 15 produtos mais vendidos pela referida empresa no período de junho de 2015 a dezembro de 2016, uma vez que tem por objetivo analisar as estratégias de vendas para os mesmos, através do cálculo da margem de contribuição visando o aumento da lucratividade. Ao final da pesquisa além das estratégias de vendas, serão analisados quais produtos devem ser reavaliados, eliminados, estimulados ou acompanhados no portfólio de produtos da empresa estudada.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Através dos dados fornecidos pela empresa, foi possível identificar as margens de contribuição unitária e a participação na receita dos 15 produtos mais comercializados pela

organização no período de junho de 2015 a dezembro de 2016 através de cálculos extraídos do Excel.

Como já relatado anteriormente, pode-se afirmar que as vendas, os custos e as receitas influenciam diretamente no resultado de uma organização. Por isso é importante “abrir” o mix de produtos analisando individualmente as receitas e os custos.

O cálculo da margem de contribuição para esta pesquisa foi de extrema importância, pois alguns produtos apresentaram margem de contribuição menor que de outros. Desta forma, o gestor poderá utilizar este cálculo para as decisões gerenciais envolvendo, por exemplo, o incentivo das vendas de determinado produto ou ainda o seu descarte (MARTINS, 2016).

Através da análise da margem de contribuição, foi possível identificar os produtos que geram a maior sobra financeira. Para esta pesquisa foi utilizado a margem de contribuição unitária em percentual de cada produto dividindo a margem de contribuição unitária pela receita e também a participação de cada produto nas receitas do negócio dividindo a receita individual pela receita total.

Abaixo, o Quadro 3 demonstra os resultados para cada um dos 15 produtos analisados.

**TABELA1 - Cálculo da Margem de Contribuição Unitária e Participação na Receita**

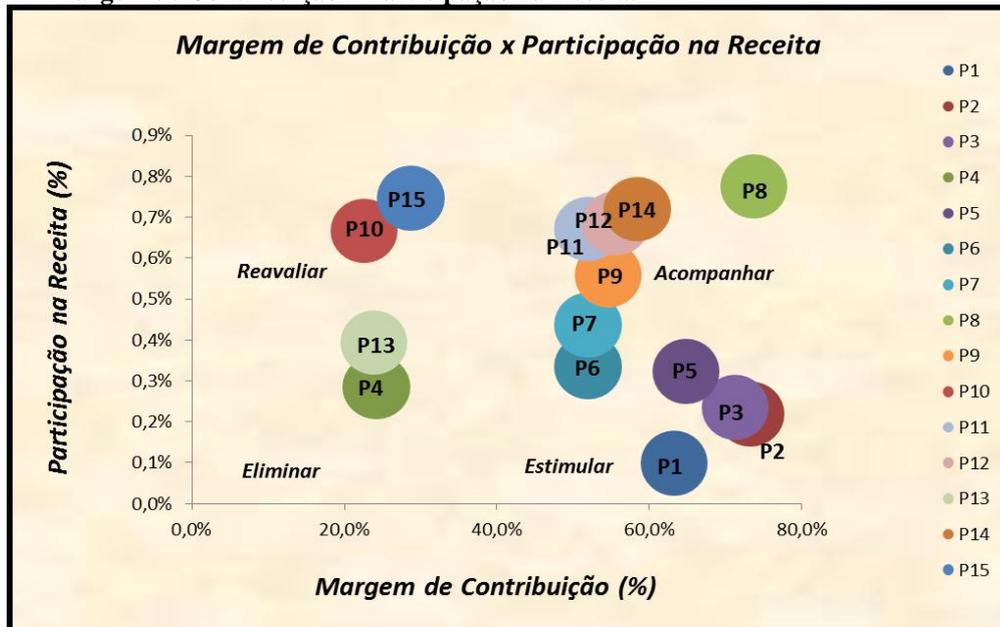
Produtos	Grupo	MC Unitária	MC Total	MC Unitária(%)	Receita Unitária	Receita Total	Part. Receita (%)
P1	HIDRATANTE	12,58	12.824,03	63,24%	19,90	20.278,10	0,10%
P2	HIDRATANTE	19,70	9.005,15	73,25%	26,90	12.293,30	0,22%
P3	ACESSÓRIOS	4,20	1.791,30	71,27%	5,90	2.513,40	0,23%
P4	DESODORANTE	3,99	1.402,22	24,21%	16,50	5.791,50	0,28%
P5	SABONETE	3,17	984,23	64,79%	4,90	1.519,00	0,32%
P6	SABONETE	3,58	1.071,89	51,96%	6,90	2.063,10	0,33%
P7	SABONETE	3,58	820,95	51,96%	6,90	1.580,10	0,44%
P8	POS BARBA	19,08	2.461,95	73,69%	25,90	3.341,10	0,78%
P9	DESODORANTE	8,68	1.554,60	54,62%	15,90	2.846,10	0,56%
P10	DESODORANTE	3,58	537,74	22,55%	15,90	2.385,00	0,67%
P11	SABONETE	3,58	534,15	51,96%	6,90	1.028,10	0,67%
P12	PERFUME	22,18	3.239,00	55,60%	39,90	5.825,40	0,68%
P13	PERFUME	14,30	3.633,45	23,88%	59,90	15.214,60	0,39%
P14	PERFUME	60,08	8.351,80	58,39%	102,90	14.303,10	0,72%
P15	MAQUIAGEM	9,43	1.264,28	28,68%	32,90	4.408,60	0,75%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Podemos verificar que os produtos P2, P3 são um dos que apresentam maior margem de contribuição, no entanto, apesar de apresentar uma alta rentabilidade, o potencial de contribuição no resultado está restrito pela baixa participação na receita, desta forma, são produtos que serão necessários estimular suas vendas através do marketing.

Com embasamento na teoria da matriz BCG, foi desenvolvido a Figura 2 que relaciona a participação na receita versus a margem de contribuição percentual de cada produto, com o intuito de analisar quais os produtos são mais rentáveis ou aqueles que devem ser eliminados do portfólio da empresa.

FIGURA 2 - Margem de Contribuição x Participação na Receita



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

No quadrante eliminar estão os produtos P4 e P13, considerado “cães vira-latas” ou “abacaxis”, que apresentam baixa margem de contribuição e baixa participação nas vendas, itens que não estão contribuindo de forma satisfatória para o resultado. Conforme Fernandes e Berton (2005) são produtos com um custo alto e que poderão ter baixo crescimento, além de participação fraca com baixos lucros e até prejuízos e perdas a empresa, sendo recomendado do ponto de vista estratégico, o seu descarte. O produto P13 apesar de não estar apresentando uma rentabilidade significativa, é um item que induz diversos clientes irem até a empresa, apresentando desta forma, uma função estratégica, não sendo recomendável ser eliminado do portfólio.

No quadrante reavaliar estão os produtos P10 e P15 que possuem alta participação nas receitas, mas possui uma margem de contribuição baixa, ou seja, são itens que estão com alta demanda de recursos, porém não geram resultados significativos. São produtos considerados como “ponto de interrogação”, que operam em um mercado de altas e de baixas taxas de crescimento, mas com participação relativa, no futuro esses produtos podem apresentar resultados satisfatórios para empresa (FERNANDES e BERTON, 2005).

Para estes produtos, se faz necessário reavaliar o preço de venda e os seus custos variáveis, com o intuito de maximizar a sua margem de contribuição unitária. É recomendável a empresa, o aumento do preço de vendas destes produtos ou a negociação com os fornecedores para que tenha uma redução do preço de custo, reduzindo assim o custo variável dos mesmos.

No quadrante estimular, são os itens P1, P2, P3, P5 e P6, que apresentam alta rentabilidade, mas o seu potencial de contribuição no resultado fica restrito devido a baixa participação na receita. Segundo Kotler (2000), são produtos considerados “vacas leiteiras”, com alta participação de mercado, porém com baixo crescimento. São itens geradores de caixa e lucro, ou seja, são produtos que estão possibilitando o pagamento de grande parte dos custos fixos e fornecendo fundos para o crescimento da organização. Para este grupo de produtos, é importante estimular as vendas através do trabalho comercial ou de marketing.

Já os produtos do quadrante acompanhar, são os itens P7, P8, P9, P11, P12 e P14e podemos dizer que são itens essenciais ao portfólio, são os produtos considerados estrelas, aqueles mais rentáveis para o negócio. Maximiano (2000), ressalta que são produtos que possui participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento, e por isso, apresenta alta lucratividade. Desta forma, o trabalho da empresa para estes itens é não deixar que perca a sua competitividade, ter foco em aumentar a margem de contribuição através de uma melhor precificação, redução de custos e estratégias comerciais para o aumento das vendas.

O objetivo geral da pesquisa, no entanto, está voltado para a identificação das estratégias de vendas dos produtos para o aumento da margem de contribuição total com foco na maximização do lucro.

Mediante a análise apresentada anteriormente, podemos constatar que os principais produtos que a empresa precisa trabalhar estrategicamente as vendas, são os produtos do quadrante acompanhar (produtos “estrelas”) e do quadrante estimular (produtos “vacas leiteiras”).

Os produtos P1, P2, P3, P5 e P6 são aqueles que a empresa atualmente já trabalha através de kits promocionais, ou seja, em datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, natal e dia dos namorados, são os principais produtos da vitrine e ao invés de vendê-los separadamente, são vendidos em kits de no mínimo três produtos com um valor de venda abaixo do que sairia se fossem vendidos separadamente. Como são produtos considerados “vacas leiteiras”, a empresa poderá implementar a venda constante destes kits, não apenas em datas comemorativas, uma vez que são os produtos que mais geram caixa e lucro a

organização. São produtos que com o passar do tempo, podem se tornar estrelas e que se não tiverem uma boa gestão podem ser transformados em cães vira-latas.

Já os produtos P7, P8, P9, P11, P12 e P14 consideradas estrelas, a empresa não apresentou no período nenhuma ação promocional específica a eles. Como sugestão a empresa, implementar promoções como “estoura balão”, ou seja, promoção a qual se o cliente comprar qualquer um dos produtos estrelas, ela terá direito a estourar um balão, cujo dentro poderá conter um brinde, como uma amostra, maquiagem grátis ou algum outro produto da loja que tenha um custo variável considerado baixo, fazendo com que aumente o volume de venda dos itens. Além disso, deve trabalhar no sentido de melhorar a precificação e não deixar perder a competitividade.

O produto P15 apesar de ser um produto considerado “ponto de interrogação”, se for trabalhado, breve poderá se tornar uma estrela. É um produto da linha de maquiagem com grande demanda ao público feminino e que pode ser trabalhado através de promoções como: “compre o produto P15 e ganhe um curso de maquiagem ou uma limpeza de pele”. Parcerias com outras empresas, principalmente do mesmo setor, poderá gerar bons resultados.

Se seguirmos as estratégias estudadas, é possível elaborar um novo cenário através da redução dos custos variáveis dos produtos P10, P15, P7, P8, P9, P11, P12 e P14, diminuindo o preço de custo dos mesmos, através de negociações com fornecedores, além da redução com gastos com embalagens (sacolas, papéis para presente, dentre outros) e aumentando a quantidade vendida dos produtos P1, P2, P3, P5 e P6, através dos trabalhos comerciais e de *marketing* como é demonstrado nas tabelas 1 e 2.

**TABELA2–Representação dos cálculos do Cenário 1**

CENÁRIO 1								
	Produtos		P. Venda	C. Variável	Quant. Vendida	Receita Total	MC Percentual	Receita Percentual
P1	HIDRATANTE	HIDRATANTE	19,90	7.133,32	1019	20.278,10	63,24%	0,10%
P2	HIDRATANTE	HIDRATANTE	26,90	3.144,48	457	12.293,30	73,25%	0,22%
P3	ACESSÓRIOS	ACESSÓRIOS	5,90	588,20	426	2.513,40	71,27%	0,23%
P4	DESODORANTE	DESODORANTE	16,50	4.279,01	351	5.791,50	24,21%	0,28%
P5	SABONETE	SABONETE	4,90	437,42	310	1.519,00	64,79%	0,32%
P6	SABONETE	SABONETE	6,90	897,32	299	2.063,10	51,96%	0,33%
P7	SABONETE	SABONETE	6,90	687,32	229	1.580,10	51,96%	0,44%
P8	POS BARBA	POS BARBA	25,90	838,82	129	3.341,10	73,69%	0,78%
P9	DESODORANTE	DESODORANTE	15,90	1.235,42	179	2.846,10	54,62%	0,56%
P10	DESODORANTE	DESODORANTE	15,90	1.800,32	150	2.385,00	22,55%	0,67%
P11	SABONETE	SABONETE	6,90	447,32	149	1.028,10	51,96%	0,67%
P12	PERFUME	PERFUME	39,90	2.540,72	146	5.825,40	55,60%	0,68%
P13	PERFUME	PERFUME	59,90	11.501,44	254	15.214,60	23,88%	0,39%
P14	PERFUME	PERFUME	102,90	5.907,82	139	14.303,10	58,39%	0,72%
P15	MAQUIAGEM	MAQUIAGEM	32,90	3.102,42	134	4.408,60	28,68%	0,75%
<b>TOTAL</b>			<b>388,10</b>	<b>44.541,28</b>	<b>4371</b>	<b>95.390,50</b>		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

TABELA3–Representação dos cálculos do Cenário 2

CENÁRIO 2								
	Produtos		P. Venda	C. Variável	Quant. Vendida	Receita Total	MC Percentual	Receita Percentual
P1	HIDRATANTE	HIDRATANTE	19,90	7.500,32	1500	20.278,10	73,29%	0,10%
P2	HIDRATANTE	HIDRATANTE	26,90	2.285,32	457	12.293,30	80,24%	0,22%
P3	ACESSÓRIOS	ACESSÓRIOS	5,90	426,32	426	2.513,40	77,71%	0,23%
P4	DESODORANTE	DESODORANTE	16,50	3.124,22	351	5.791,50	44,15%	0,28%
P5	SABONETE	SABONETE	4,90	310,32	310	1.519,00	73,16%	0,32%
P6	SABONETE	SABONETE	6,90	448,82	299	2.063,10	73,69%	0,33%
P7	SABONETE	SABONETE	6,90	343,82	229	1.580,10	73,69%	0,44%
P8	POS BARBA	POS BARBA	25,90	580,82	129	3.341,10	81,41%	0,78%
P9	DESODORANTE	DESODORANTE	15,90	537,32	179	2.846,10	79,15%	0,56%
P10	DESODORANTE	DESODORANTE	15,90	1.335,32	150	2.385,00	42,04%	0,67%
P11	SABONETE	SABONETE	6,90	223,82	149	1.028,10	73,69%	0,67%
P12	PERFUME	PERFUME	39,90	2.029,72	146	5.825,40	64,37%	0,68%
P13	PERFUME	PERFUME	59,90	7.594,92	254	15.214,60	49,56%	0,39%
P14	PERFUME	PERFUME	102,90	5.546,42	139	14.303,10	60,92%	0,72%
P15	MAQUIAGEM	MAQUIAGEM	32,90	1.594,92	134	4.408,60	62,87%	0,75%
<b>TOTAL</b>			<b>388,10</b>	<b>33.882,33</b>	<b>4852</b>	<b>95.390,50</b>		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Comparando os dois cenários, cenário 1 (anterior a pesquisa) e cenário 2 (após as estratégias estudadas), observamos o impacto das melhorias no resultado conforme apresenta o Quadro 4.

TABELA4 - Cálculo da Margem de Contribuição Total e Participação na Receita

	Cenário 1	Cenário 2
Receita	95.390,50	95.390,50
Custo Variável (-)	44.541,28	33.882,33
Margem de Contribuição (=)	50.849,22	69.556,03
Custo Fixo (-)	68.762,05	68.762,05
Resultado (=)	<b>-17.912,82</b>	<b>793,99</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

No cenário 1, o resultado foi negativo e no cenário 2 em função da otimização do portfólio e das melhorias, menos recursos estão sendo gastos. Desta forma, além da redução dos custos variáveis, a margem de contribuição apresentou um aumento significativo. Por isso, para a mesma receita e mesmo custos fixos, obtivemos um negócio lucrativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo determinar quais estratégias de vendas podem ser utilizadas para o aumento da margem de contribuição total com o intuito de maximizar a lucratividade da empresa de cosméticos.

Ficou evidente durante a pesquisa que as organizações necessitam ter conhecimento das análises de custos e das principais ferramentas, com o objetivo de proporcionar uma visão gerencial ao gestor para ajudar e contribuir nas tomadas de decisões.

Os resultados mostraram que apesar da existência de limitações quanto à margem de contribuição, a mesma apresenta um papel importante como ferramenta gerencial, pois através da análise do gestor, ele poderá tomar decisões que dará origem ao aumento da rentabilidade e a redução dos custos.

Os gestores da empresa de cosméticos desconheciam a importância da análise de custos, da margem de contribuição e da matriz BCG como ferramentas gerenciais, sendo um dos principais fatores que levaram a empresa a ter um resultado negativo no período analisado. Desta forma, a empresa necessitou ampliar e melhorar a sua margem de contribuição com relação aos produtos que apresentaram maiores índices de vendas. Sendo necessário identificar as margens de contribuição unitária, a participação de cada produto na receita total da empresa e posteriormente, as estratégias de vendas adequadas, com o objetivo de atender as expectativas dos consumidores quanto ao atendimento e qualidade do produto, além de maximizar o lucro da empresa estudada.

Através do estudo foi possível obter as margens de contribuição e a participação na receita dos 15 produtos mais comercializados, tornando possível a classificação de cada um deles em produtos estrela, ponto de interrogação, vaca leiteira ou cães vira-latas.

Concluiu-se que os produtos considerados vacas leiteiras e estrelas, são aqueles que mais contribuem para empresa, pois ambos apresentaram uma alta margem de contribuição, sendo conseqüentemente os produtos mais lucrativos, classificados na pesquisa em produtos que a empresa precisa acompanhar e estimular.

Após as análises através do método de análise e do embasamento na teoria da matriz BCG, foi possível eliminar o produto P4, uma vez que apresentou baixa margem de contribuição e baixa participação nas vendas, os produtos P10 e P1 reduzir o custo variável, através da negociação com fornecedores, e os demais produtos estimular as vendas através de ações promocionais, trabalhos comerciais e de marketing.

Em relação às estratégias de vendas, a empresa utilizava algumas promoções para o aumento das vendas, no entanto, com a pesquisa, foi de extrema importância classificar os produtos em quadrantes para que as estratégias fossem direcionadas e trabalhadas de acordo com a necessidade de cada produto, identificando quais seriam aqueles que mais poderia contribuir na maximização do lucro da empresa.

Com a pesquisa, foi possível determinar a importância da margem de contribuição para manter a saúde financeira das organizações, pois através das análises, foi possível desenvolver e analisar dois cenários, um atual, apresentado pela empresa, onde apresentou resultado não satisfatório, e um após a pesquisa (reduzindo os custos variáveis e aumentando a margem de contribuição), obtendo um cenário com resultados positivos.

Portanto, o estudo aqui proposto ocasiona em novos estudos futuros, como: verificar se o preço de venda é adequado e suficiente para cobrir as despesas variáveis e fixas da empresa; analisar o ponto de equilíbrio dos 15 produtos mais comercializados; ampliar o estudo, realizando um levantamento de todo o portfólio de produtos; realizar estudos de outras ferramentas gerenciais e aplicar outros métodos de custeio em outras empresas do mesmo setor, para posteriormente serem confrontados e assim saber qual o mais satisfatório neste tipo de comércio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor de HPPC, 2016**. Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf>. Acesso em: 12 jan 2017.
- ALMEIDA, R. **O Sistema de normalização contabilística e de relato financeiro (SNCRF) de Cabo Verde**. Portugal: ATF – Edições Técnicas, 2009.
- AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. A Matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 12, ano II, 2005.
- BERNARDI, L. A. **Política de Formação de Preços**. São Paulo. Ed. Atlas, 1996.
- BORINELLI, M. L.; SOUZA, B. C. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel**. 2º Edição. São Paulo, 2003.
- CAIADO, A. **Contabilidade de Gestão**. 3ª ed., Lisboa: Areas editora, 2003.
- CASTRO, E. R. *et. al.* **Microeconomia aplicada**. Visconde do Rio Branco, MG: Suprema, 2009.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade. Princípios fundamentais de contabilidade**. Resolução CFC 530/81, 1981.
- D'ANGELO, P. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença?** 27 de janeiro de 2016. Disponível em: <http://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 13 de mai 2017.
- FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- HORNGREN, C. T., FOSTER, G. e DATAR, S. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDICIBUS, S. de (coord) *et. al.* **Contabilidade Introdutória**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOPAK, S. C. **Análise de Custo/Volume/Lucro**. Apostila de aula, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOBRIGATTI, L. A. F. **Margem de Contribuição: Quantos sobra para sua empresa?** FIN/ Agosto de 2004. 2ª Ed. 1º 4º M. Disponível em >  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E809A7FF3D9553E90325714700620C06/\\$File/NT000AFB26.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E809A7FF3D9553E90325714700620C06/$File/NT000AFB26.pdf). Acesso em 24 abr 2017.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 14º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2º Ed, editora Saraiva, São Paulo, 2006.

MARTINS, F. *et. al.* A contribuição do custeio variável na comparação do preço de venda de mercado em relação à margem de contribuição. 2011. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade, **ANAIS 4º CCF**. Disponível em:  
<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101123140512.pdf>. Acesso em: 24 abr 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NAGLE T. T. & HOLDEN R. K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**, São Paulo, Prentice Hall, 2003, 383p.

PADOVEZE, C. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PRADO, D. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. Nova Lima: INDG, 2004.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, J. J. **Formação de preços e do lucro: custos marginais para formação de preços referenciais**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, J. J. **Contabilidade e análise de custos**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

SARDINHA, J. C. **Formação de preço: a arte do negócio.** 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 146 p.

SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos.** Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, E. C. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, H. H.; TENCA, E.C. *et. al.* **Planejamento estratégico de marketing.** 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011, 144p.