

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO NA AVALIAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO: ESTUDO DE CASO EM LOJA DE PEQUENO PORTE

Rodney Wernke (UNISUL – E-mail: rodney.wernke@unisul.br)

Ivone Junges (UNISUL – E-mail: ivone.junges@unisul.br)

Éder Luis Heberle (UNOCHAPECÓ – E-mail: eder.heberle@unochapeco.edu.br)

Resumo: o artigo objetivou evidenciar como o gestor de uma pequena loja de material para construção pode elaborar demonstrativos de cunho interno que permitam conhecer o desempenho dos segmentos de mercado em que atua. Para tanto, foi utilizada metodologia descritiva, com abordagem qualitativa e no formato de estudo de caso. Os resultados apurados a partir dos dados coligidos possibilitaram conhecer a lucratividade unitária das mercadorias comercializadas (em valor monetário e em percentual do preço de venda), o desempenho destas pela margem de contribuição total do período e das linhas de comercialização abrangidas. Com isso, o administrador passou a contar com informações importantes para determinar quais segmentos (produtos ou linhas) deve priorizar em termos de seus esforços promocionais, bem como quanto ao espaço físico a destinar aos itens que comercializa.

Palavras-chave: Segmentos de mercados. Margem de contribuição. Loja de pequeno porte.

1 Introdução

O conhecimento da rentabilidade dos segmentos de mercados nos quais uma varejista atua é crucial, principalmente para empresas de menor porte que competem em mercados concorridos, no sentido de melhorar os resultados das mesmas ante à concorrência das grandes redes que atuam nesse ramo. Isso pode ocorrer por meio do direcionamento de mais recursos àqueles segmentos de maior capacidade de “geração de caixa” e da correção de eventuais situações indesejadas que sejam detectadas nos segmentos que ostentem desempenho indesejado.

Além disso, aspectos relacionados com a maior formalização das operações mercantis decorrentes de procedimentos que restringem a sonegação (nota fiscal eletrônica, substituição tributária etc.), bem como o aumento da concorrência e a existência de consumidores elásticos (sensíveis à majoração de preços), são fatores que tendem a afetar negativamente as margens de lucro do comércio varejista. Em virtude disso, especialmente naqueles varejistas que

trabalham com *mix* diversificado de comercialização, cabe aos gestores tomarem decisões acerca dos segmentos que merecem ser priorizados, fundamentando suas iniciativas de *marketing* a partir de relatórios internos acerca da lucratividade destes.

Entretanto, diversos administradores optam por avaliar os segmentos de mercado com base no parâmetro “vendas do período”, o que pode prejudicar o desempenho econômico-financeiro futuro da companhia. Nesse sentido, entre as opções para sanar o referido problema está a utilização do conceito da contabilidade gerencial denominado “margem de contribuição”, cuja aplicabilidade é praticamente consenso na literatura respectiva.

Mas, as dificuldades de entendimento do gestor acerca do conceito ou do cálculo respectivo, bem como as eventuais limitações dos *softwares* utilizados nessas lojas de pequeno porte, podem ser entraves ao uso da margem de contribuição como instrumento gerencial para mensurar os resultados dos segmentos de forma tecnicamente consistente. Além disso, pode acarretar dúvidas sobre as vantagens e desvantagens da adoção desta forma de avaliação no âmbito de uma pequena empresa varejista.

Surge, neste ponto, a questão de estudo que se pretende responder: como demonstrar ao gestor de uma pequena loja de material de construção os benefícios informacionais do conhecimento da lucratividade dos segmentos de mercado que a empresa atua? Nessa direção, o objetivo principal da pesquisa foi evidenciar como o administrador pode elaborar relatórios internos que lhe possibilitem conhecer quais segmentos são os mais lucrativos.

2 Revisão da literatura

Guerreiro (2011) registra que há muitos anos a margem de contribuição é sugerida pela contabilidade gerencial para averiguar o desempenho dos segmentos de mercado. Referido autor salienta que os principais pesquisadores e estudiosos do campo da contabilidade de custos e da contabilidade gerencial demonstram que o processo de análise e decisão envolvendo rentabilidade de produtos e de negócios deve estar fundamentado na utilização do conceito de margem de contribuição.

Acerca do cálculo da margem de contribuição, Lunkes e Rosa (2012) aduzem que esta representa o valor da receita que permanece depois de deduzir os custos variáveis. É frequentemente determinada deduzindo-se do valor do preço de venda os valores relativos aos custos variáveis.

No que concerne benefícios informacionais propiciados pela utilização desse conceito gerencial, Souza e Diehl (2009, p. 263) asseveram que quanto maior for a margem de contribuição de um produto, mais este auxiliará para cobrir os custos e gerar o lucro. Essa característica permite considerar que o uso a margem de contribuição é importante nos processos decisórios que visam identificar a rentabilidade de cada segmento de mercado.

No mesmo rumo, Soares Neto *et al* (2014) defendem que a análise da margem de contribuição dos produtos permite obter importantes informações para a tomada de decisões sobre quais são os produtos mais lucrativos, sobre os que mais contribuem para a recuperação das despesas e custos fixos e para a geração do lucro da empresa ou sobre quais são os produtos deficitários. Conseqüentemente, dará subsídios às decisões relacionadas ao *mix* de comercialização como, por exemplo, (i) quais os produtos cuja venda deve ser incrementada; (ii) quais os produtos que menos contribuem e devem ser restringidos ou eliminados; (iii) qual o valor dos descontos a conceder sobre o preço de venda sem que isso prejudique o resultado em termos da margem de contribuição etc.

Por outro lado, o administrador deve conhecer as limitações atribuídas ao conceito de margem de contribuição. Nesse sentido, Santos (2005) menciona que a existência de benefícios oriundos do uso da margem de contribuição não elimina a possibilidade de que sua utilização sem as devidas cautelas pode ser perigoso, visto que os gestores podem concentrar as atenções sobre a contribuição marginal de cada produto e desprezar a necessidade de recuperar os custos fixos.

Além disso, Wernke, Lembeck e Zanelato (2013) destacam que outra limitação a considerar na análise da lucratividade de segmentos de mercado por meio da margem de contribuição é o fato de que a concepção original desta não abrange os efeitos dos prazos associados aos fatores utilizados no cálculo respectivo. Ou seja, os prazos de recebimento das vendas, pagamentos de fornecedores, de tributos e de comissões sobre o faturamento, bem como o período de estocagem dos produtos, podem afetar o resultado final se computados nessa modalidade de avaliação de segmentos. Por isso, recomendam o emprego dos conceitos de valor presente e custo de oportunidade ao ser calculada a margem de contribuição.

No que concerne às pesquisas assemelhadas, as publicações envolvendo o conceito de margem de contribuição são mais comuns em artigos que abrangem a Análise Custo/Volume/Lucro, já que é um dos integrantes desse tipo de análise. Contudo, apesar de escassos na literatura de custos nacional, alguns artigos priorizam especificamente a avaliação de desempenho de segmentos de mercado. Nesse rumo, é pertinente mencionar as publicações

de Müller e Kriger (2002), Wernke e Lembeck (2004), Ribeiro *et al* (2012), Ducati e Silva (2014) e Silva, Godoi-de-Souza e Soares (2014), entre outros.

3 Metodologia

É possível caracterizar este estudo pelos ângulos dos objetivos, da abordagem e dos procedimentos empregados. Quanto aos seus objetivos é descritiva, pois envolve descrição, registro, análise e interpretação do fenômeno e, em sua maioria, se utiliza da comparação e contraste (SALOMON, 1999). Acerca dos procedimentos adotados classifica-se como estudo de caso, pois essa modalidade de pesquisa faz uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado em desenhos caracterizados pela flexibilidade, simplicidade de procedimentos e ênfase na abordagem qualitativa integral dos eventos (RAUEN, 2015). A respeito da forma de abordagem do problema pode ser considerada como qualitativa, pois concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visando destacar características que não são passíveis de se observar através de um estudo quantitativo (RAUPP; BEUREN, 2010).

A pesquisa foi realizada numa pequena empresa que atua no comércio varejista de material para construção e que está sediada em Garopaba (SC). Quanto à escolha desta para realização do estudo, a principal razão está ligada à possibilidade de acesso aos dados necessários por parte dos pesquisadores, permitida pelo proprietário do empreendimento mediante compromisso de omissão do nome do estabelecimento. Portanto, os resultados limitam-se ao contexto da empresa pesquisada.

No que concerne aos procedimentos relacionados à coleta de dados, nos estudos de caso é possível combinar métodos como entrevistas, pesquisas em arquivos, questionários, relatórios verbais e observações, sendo que as evidências podem ser qualitativas e quantitativas (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015). Por outro lado, no que tange aos aspectos formais, no sentido de manter o rigor da pesquisa e atender aos requisitos de triangulação de dados propostos por Yin (2005), a coleta de dados deu-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas com o responsável pela contabilidade e o administrador, pesquisa documental e observação. Ainda, consistente com o caráter qualitativo do estudo, a análise dos dados foi efetuada por meio interpretativo, considerando a revisão da literatura construída para dar suporte conceitual à pesquisa.

4 Apresentação e discussão dos resultados

As próximas seções apresentam os principais aspectos do estudo de caso ora relatado, iniciando-se pelos dados coletados para fundamentar a pesquisa.

4.1 Dados coligidos

Para o cálculo das margens de contribuição unitárias das 178 mercadorias comercializadas no mês da pesquisa, tanto em valor monetário (R\$) como em percentual (%), foi necessário coligir os dados obtidos da seguinte forma:

- a) Vendas totais (R\$): esse valor foi calculado multiplicando a quantidade de produtos vendidos no mês pelo preço de venda unitário dos produtos (R\$);
- b) Tributos incidentes sobre as vendas: o valor dos tributos foi calculado pela alíquota de 5,52% para mercadorias com Substituição Tributária (ST) e 8,36% para mercadorias sem “ST”. Nesses casos, os valores foram informados pela contabilidade da empresa;
- c) Comissão sobre vendas: o valor das comissões foi calculado pelo percentual de 1% sobre o valor total da venda da mercadoria no mês;
- d) Quantidade vendida: foi considerada a quantidade vendida no mês, conforme controles internos da empresa;
- e) Custo de compra unitário: esses dados foram importados do *software* que a empresa utiliza, sendo os valores provenientes das notas fiscais de compra (sendo inclusos nesses valores referentes a tributos recuperáveis ou não, fretes etc., se cabíveis). Porém, não foram conferidos pelos autores quando à exatidão desses valores.

Os dados coletados, conforme mencionado acima, foram suficientes para calcular a margem de contribuição unitária (R\$ e %) e total (R\$ e %), conforme exposto nas próximas seções.

4.2 Margem de contribuição por mercadoria

Para a realização do cálculo da margem de contribuição total em valores monetários (R\$) foram utilizados os dados citados na seção precedente, cujos resultados estão evidenciados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Margem de contribuição total das mercadorias

Descrição/mercadoria	Vendas do mês Total - R\$	Tributos da Venda Total - R\$	Comissões de Venda Total - R\$	Custo de Compra Total - R\$	Margem de Contribuição Total - R\$	% da Marg. de Contrib. Total (%)
PREGO POLIDO 17X27	532,62	29,40	5,33	313,60	184,29	0,40%
PREGO POLIDO 16X24	176,21	9,73	1,76	111,80	52,92	0,11%
PREGO POLIDO 17X27 2 CABEÇA	470,28	25,96	4,70	245,59	194,03	0,42%
PREGO GALVANIZADO 17X27	283,14	15,63	2,83	181,01	83,67	0,18%
PARAFUSO TELHEIRO	321,15	17,73	3,21	129,63	170,58	0,37%
Outros...	-	-	-	-	-	-
Total	159.672,32	10.401,94	1.596,72	101.276,48	46.397,17	100%

Fonte: elaborada pelos autores.

Cabe destacar que com o cálculo da margem de contribuição total (em valor monetário R\$ e em percentual %), o gestor consegue saber qual produto teve maior participação no lucro da empresa naquele mês.

Destarte, no âmbito da realidade da empresa pesquisada o cálculo da margem de contribuição total em valor monetário (R\$) foi realizado da seguinte forma: do valor total das vendas realizadas no período foram subtraídos os valores do custo total das compras das mercadorias vendidas, dos incidentes sobre o faturamento e das comissões de vendas pagas aos vendedores.

Em seguida, para o cálculo do percentual da margem de contribuição de cada mercadoria em relação ao total da margem de contribuição obtida no mês, foi utilizada a regra de três para estabelecer a participação de cada item nesse montante.

Destarte, com os dados que foram apurados na Tabela 1 é possível observar que os itens que tiveram a maior margem de contribuição total em valor monetário (R\$) foram “CIMENTO CPIV (50KG)” (com R\$ 7.047,94, participando com 15,19% do valor total de margem de contribuição apurada no mês); “BRITA ¾” (com R\$ 5.941,26 e participação de 12,81% do valor total de margem de contribuição apurada no mês) e “AREIA GROSSA” (com R\$ 5.569,55 e participação de 12,00% no valor total de margem de contribuição apurada no mês).

Por outro lado, os produtos que apresentaram menor margem de contribuição total em valor monetário foram “PLUG ROSCÁVEL ½” (com R\$ 5,46 e participando com 0,01% do valor total de margem de contribuição apurada no mês); “ENGATE FLEXÍVEL 40cm” (com R\$ 8,58, participando com 0,02% do valor total de margem de contribuição apurada no mês) e

“ROLO ANTIGOTA 9cm” (com R\$ 12,50, participando com 0,03% do valor total da margem de contribuição apurada no mês).

Na sequência foi calculada a margem de contribuição unitária em valor monetário (R\$) e em percentual (%), conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2 – Margem de contribuição unitária dos produtos

Descrição/mercadoria	Margem de Contribuição Total - R\$	Quantidade de produtos vendidos (unid.)	Margem de Contribuição Unitária - R\$	Margem de Contribuição Unitária - %
PREGO POLIDO 17X27	184,29	64,00	2,88	34,60%
PREGO POLIDO 16X24	52,92	20,00	2,65	30,03%
PREGO POLIDO 17X27 2 CABEÇA	194,03	41,00	4,73	41,26%
PREGO GALVANIZADO 17X27	83,67	23,00	3,64	29,55%
PARAFUSO TELHEIRO	170,58	447,00	0,38	53,12%
Outros	-	-	-	-
Total	46.397,17	44.354,25	-	-

Fonte: elaborada pelos autores.

O cálculo da margem de contribuição unitária em valor monetário (R\$) foi efetuado a partir do valor da margem de contribuição total de cada produto (em R\$) dividido pela quantidade total de cada mercadoria comercializada no mês. Por outro lado, o cálculo da margem de contribuição unitária em percentual (%) foi efetuado com base no valor da margem de contribuição unitária dividido pelo valor do preço de venda unitário de cada produto, multiplicado por 100.

Com os dados expostos na Tabela 2 constatou-se que os produtos com a maior margem de contribuição unitária em valor monetário (R\$) foram “MOTOBOMBA ASP (1/2CV)” (com R\$ 180,23); “ESCADA EXT. MULTIF. 3X10” (com R\$ 124,23) e “BALCÃO P/ COZINHA 1,16m” (com R\$ 83,99).

Em termos da margem de contribuição unitária percentual (%) vale destacar as mercadorias “PARAFUSO PHILLIPS 4,0X50mm” (com 81,36%); “ARRUELA ZINCADA 5/16” (com 75,87%) e “FITA VEDA ROSCA 12mmx10m” (com 58,95%).

Por outro lado, os produtos que tiveram menor margem de contribuição unitária em valor monetário (R\$) foram “ESPAÇADOR P/ FERRO 15mm” (com R\$ 0,11); “TIJOLO 9 11,5x14x24cm” (com R\$ 0,13) e “TIJOLO 6 9x14x24cm” (com R\$ 0,13). No caso das menores margens de contribuição unitárias percentuais figuram as mercadorias “CADEIRA PLÁSTICA” (com 18,25%); “CIMENTO CPIV (50Kg)” (com 18,35%) e “ESCADA EXT. MULT. 3x10” (com 20,37%).

Uma forma de analisar o desempenho dos produtos é comparar as vendas totais (em R\$) com as margens de contribuição total (em R\$), bem como a participação de cada item no total desses dois critérios. Esse comparativo está evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3 – Vendas versus margem de contribuição total por mercadorias

Descrição	Vendas do mês Total - R\$	% das Vendas Totais	Margem de Contribuição Total - R\$	% da MC Total
PREGO POLIDO 17X27	532,62	0,334%	184,29	0,397%
PREGO POLIDO 16X24	176,21	0,110%	52,92	0,114%
PREGO POLIDO 17X27 2 CABEÇA	470,28	0,295%	194,03	0,418%
PREGO GALVANIZADO 17X27	283,14	0,177%	83,67	0,180%
PARAFUSO TELHEIRO	321,15	0,201%	170,58	0,368%
Outros.	-	-	-	-
Total	159.672,32	100,000%	46.397,17	100,000%

Fonte: elaborada pelos autores.

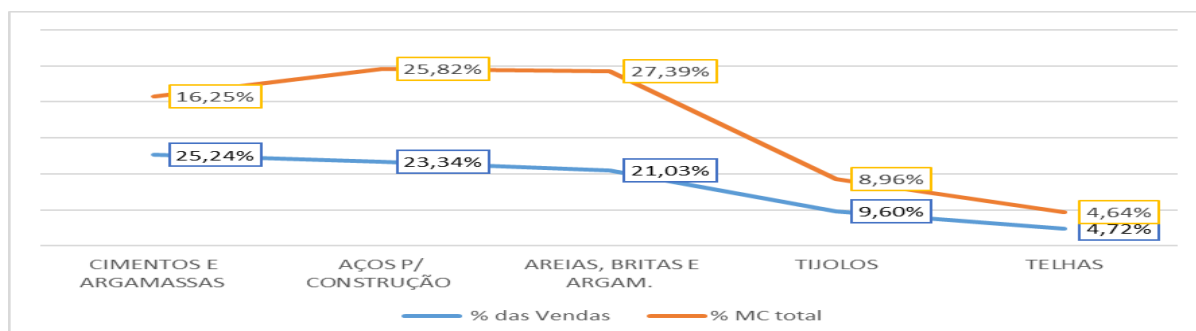
Nesse rumo, foi possível concluir que os produtos com maiores participações nas vendas do mês da empresa foram “CIMENTO VOTORAN CPIV (50kg)” (com 24,06%); “AREIA GROSSA” (com 9,64%) e “BRITA” (com 7,75%).

Contudo, a forma de análise do desempenho que deveria ser priorizada pelo gestor é a participação de cada mercadoria na margem de contribuição total do mês. Nesse parâmetro as mercadorias com melhor desempenho foram “CIMENTO VOTORAN CPIV (50kg)” (com 15,19%); “BRITA ¾” (com 12,81%) e “AREIA GROSSA” (com 12,00%), como mencionado anteriormente.

4.3 Margem de contribuição por linhas

Com os dados apurados também foi possível conhecer o desempenho das linhas de produtos vendidos, conforme exposto no Gráfico 1, em termos dos cinco principais segmentos, a título de exemplo.

Gráfico 1 – Comparativo entre as principais linhas de mercadorias



Fonte: elaborado pelos autores.

O cenário deslindado no Gráfico 1 permite avaliar o desempenho mensal da empresa em termos das linhas de mercadorias ofertadas à clientela por dois parâmetros:

- 1) Participação nas vendas totais: por esse critério as três principais linhas foram CIMENTOS E ARGAMASSAS (com 25,24% das vendas), AÇOS P/CONSTRUÇÃO (com 23,34% das vendas) e AREIAS, BRITAS E ARGAM. (com 21,03% das vendas). Por outro lado, as linhas TIJOLOS e TELHAS eram responsáveis por 9,60% e 4,72% do faturamento, respectivamente.
- 2) Participação na margem de contribuição total do período: AREIAS, BRITAS E ARGAM. (com 27,39% da margem de contribuição total do mês), AÇOS P/CONSTRUÇÃO (com 25,82% da margem de contribuição total do mês) e CIMENTOS E ARGAMASSAS (com 16,25% da margem de contribuição total do mês). No extremo oposto, a linha TIJOLOS participou com 8,96% da margem de contribuição total, enquanto que o segmento TELHAS respondeu por 4,64% do montante.

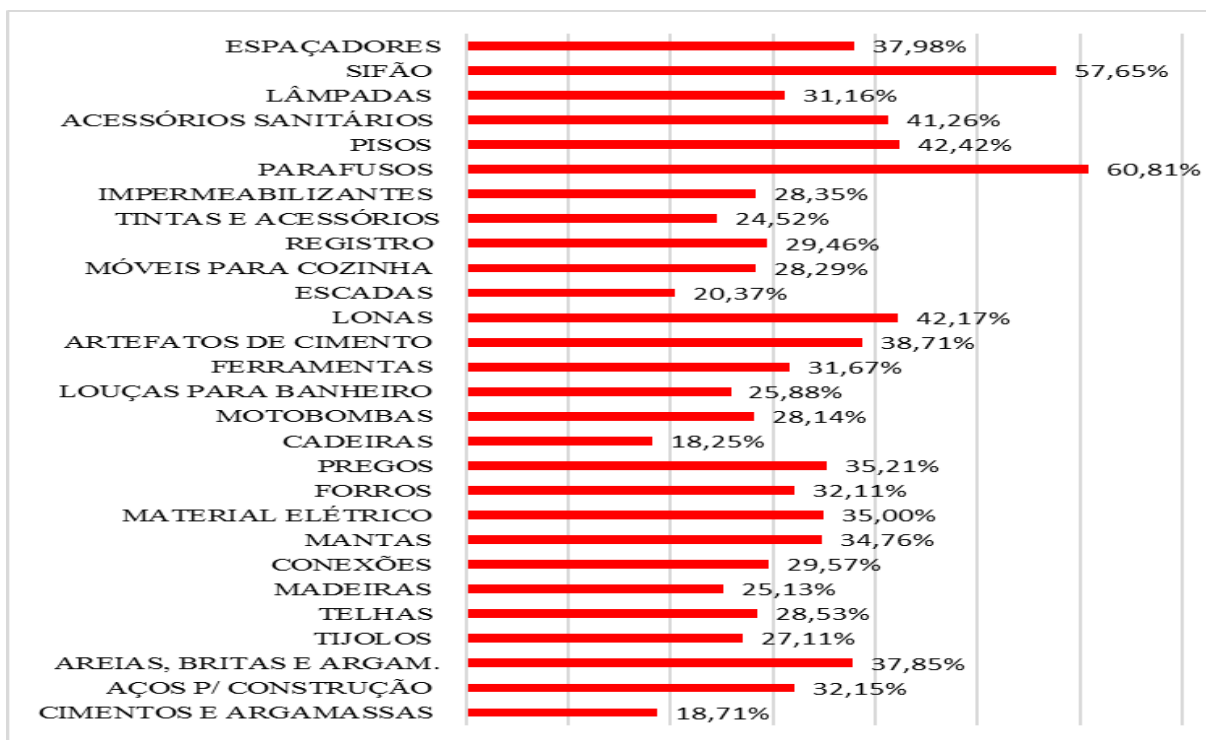
A análise conjunta desses dois indicadores mostra que o procedimento comumente utilizado de balizar as decisões de incentivar vendas exclusivamente pelo fator “% do faturamento” pode induzir o gestor a promover os segmentos (linhas ou mercadorias, por exemplo) errados.

Esse raciocínio pode ser comprovado pela visualização do Gráfico 1, onde se percebe que mesmo respondendo pelo maior percentual do faturamento do período (com 25,24% das vendas), a linha CIMENTOS E ARGAMASSAS trouxe somente 16,25% da margem de contribuição total do mês. Nesse sentido, mesmo que tenham participações menores nas vendas totais, as linhas AÇOS P/CONSTRUÇÃO e AREIAS, BRITAS E ARGAM. tiveram participações percentuais na margem de contribuição de 25,82% e 27,39%, contra apenas 16,25% da linha CIMENTOS E ARGAMASSAS.

4.3.1 Margem de contribuição média por linha

Outro indicador proveniente dos dados obtidos relaciona-se com o percentual médio da margem de contribuição das linhas de mercadorias, conforme expresso de forma detalhada no Gráfico 2 (próxima página).

Gráfico 2 – Margem de Contribuição Média por Linha de Mercadorias



Fonte: elaborado pelos autores.

Entretanto, como já enfatizado, na avaliação do melhor segmento deve ser priorizado o indicador acerca da participação na margem de contribuição total do mês, pois segundo a literatura esse parâmetro demonstra quais linhas de produtos mais contribuíram para a geração de caixa à empresa no período.

4.4 Demonstrativo do Resultado

As informações das tabelas anteriores também permitiram a elaboração de um Demonstrativo do Resultado em formato “gerencial”, onde foi possível conhecer o lucro ou prejuízo da empresa no período, bem como a participação percentual de cada fator que influenciou nesse resultado mensal.

Nesse sentido, da margem de contribuição total do mês (R\$ 46.397,17) foi deduzido o valor relativo aos gastos fixos mensais da loja (folha de pagamentos, energia elétrica, contador, telefone, IPTU etc.). No caso da varejista pesquisada, o valor total mensal foi informado pelo gestor e chegou a R\$ 29.384,20, segundo a estimativa realizada a partir dos controles internos da entidade. Com isso, o resultado do período foi de R\$ 17.012,97 (equivalente a 10,65% das vendas do mês, que chegaram a R\$ 159.672,32).

5 Considerações finais

Como ficou evidente no estudo ora relatado, a margem de contribuição é perfeitamente aplicável para sanar a carência de informações gerenciais quanto à lucratividade dos diversos segmentos, quer sejam produtos ou linhas de comercialização, como também para conhecer o resultado mensal da própria empresa. Destarte, adaptando-se referido conceito gerencial ao contexto do varejista pesquisado, foi possível obter informações que proporcionaram decisões comerciais mais sensatas, bem como a correção de rumos em determinadas situações. Dessa forma, entende-se que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido e a pergunta de pesquisa foi respondida adequadamente.

Entretanto, ao menos duas limitações devem ser associadas aos resultados apontados. A primeira se relaciona ao fato de que os dados obtidos para determinar a margem de contribuição das mercadorias e posteriormente das linhas comercializadas não foram auditados ou conferidos pelos pesquisadores. Com isso, os valores considerados nos relatórios de análise de desempenho de segmentos foram importados do *software* de gestão utilizado ou obtidos nos demais controles internos da empresa pesquisada. Portanto, assumiu-se que os mesmos eram representativos do contexto relacionado ao *mix* de itens vendidos pela pequena loja de material de construção em lume. Como era a base de dados disponível no período de pesquisa e a mesma era “confiável” do ponto de vista do proprietário do estabelecimento, entendeu-se que seria conveniente utilizá-la neste artigo.

A segunda se refere ao fato de que não foram considerados nos cálculos da margem de contribuição os prazos envolvidos no ciclo operacional (prazos de pagamento de fornecedores, estocagem de mercadorias e recebimento de clientes). Assim, uma forma de aprimorar esse cálculo seria computar os efeitos desses prazos, como aduz Assaf Neto (2003).

Por último, como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se que sejam elaborados relatórios de desempenho adicionais com foco em outros segmentos de mercados que eventualmente esse tipo de empresa atue (como marcas/fornecedores, vendedores, territórios de venda, tipos de clientes etc.).

Referências

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

DUCATI, E.; SILVA, A. F. Aplicação da margem de contribuição: estudo de caso em uma empresa de fabricação de doces de frutas. In: Congresso Brasileiro de Custos, 21, 2014, Natal. **Anais...** Natal: ABC/UFRN, 2014.

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

LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. da. **Gestão hoteleira: custos, sistemas de informação, planejamento estratégico, orçamento e gestão ambiental**. Curitiba: Juruá, 2012.

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

MÜLLER, C. J.; KRIGER, J. S. Gestão de custos em empresas de distribuição. Curitiba: **Revista FAE**, v.5, n.3, p.23-29, set./dez. 2002.

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

RAUPP, F.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, R. R. M.; GAYEGO, F.; MATTIELLO, K.; OLIVEIRA, N. C. de. Aplicação da margem de contribuição como instrumento de decisão em uma granja frangos de corte com e sem integração à agroindústria. In: Congresso Brasileiro de Custos, 19, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ABC/UCS, 2012.

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

SANTOS, J. J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, N. G. da; GODOI-DE-SOUZA, E.; SOARES, M. A. Mensuração dos Custos e Aplicação Gerencial da Margem de Contribuição em uma Fábrica de Pão de Queijo Congelado. In: Congresso Brasileiro de Custos, 21, 2014, Natal. **Anais...** Natal: ABC/UFRN, 2014.

SOARES NETO, A. de C.; SOUZA, A. F. de; FARIA, A. de O.; ARIEDE, M. S. N.; SOUZA, M. A. de. Mensuração e custeio: fundamentos de custos para gestão. In: PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (org.). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, M. A. de; DIEHL, C. A. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 35, p.68-83, maio/agosto 2004.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; ZANELATO, C. A. Avaliação da rentabilidade de segmentos de mercado: estudo de caso em distribuidora de mercadorias. **Revista Brasileira de Contabilidade (RBC)**, v.42, p.77 - 89, 2013.

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