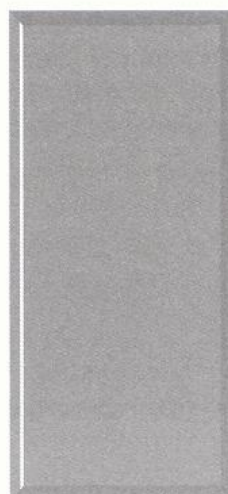




Valdir Dona
(Mestrando em Engenharia da Produção pela Unimep)

*Medindo o desempenho através
da margem ou do giro*



RESUMO

Este artigo mostra a possibilidade de algumas empresas optarem pela margem ou pelo giro de seus produtos para alcançar seus objetivos, como, por exemplo, rentabilidade e competitividade, tornando-se, assim, uma forma estratégica de gestão. A sugestão é delineada com exemplos que mostram como aumentar a eficácia produtiva, entre outros aspectos abordados no texto.

Palavras-chave: elasticidade; aplicabilidade; gestão; competitividade.

ABSTRACT

This article shows the possibility of some companies opting for margin or turn over of their products to reach their aims, as for example profit and competition becoming a strategical type of managing. The suggestion is delineated with examples which show how to increase the productive efficiency within other aspects mentioned in the text.

Keywords: elasticity, applicability, managing, competition.

Introdução

O retorno sobre o investimento é o modelo básico para medir o desempenho de uma empresa, incluindo negócios setoriais como uma divisão, linhas de produtos etc. Afinal, é necessário saber se o desempenho esperado foi alcançado e se os lucros obtidos são suficientes para manutenção de suas atividades, inovações tecnológicas e até satisfação das necessidades da sociedade. É usado, também, externamente pelos acionistas para avaliar a saúde da companhia e acompanhar a evolução das ações.

De acordo com o ramo de atividade, a empresa pode obter seu lucro através da margem ou através da velocidade de realização das vendas. A utilização da margem, através de um resultado operacional alto, acontece quando as vendas ocorrem com menor frequência. A utilização da velocidade de realização das vendas, denominada de giro dos produtos, permite uma margem menor, podendo até obter melhores resultados.

Em alguns ramos de atividades, a aplicabilidade da margem ou a opção pelo giro, para obter os índices de retorno almejado, poderá tornar-se estratégico, contribuindo para melhorar o desempenho da empresa bem como sua competitividade.

Neste artigo, queremos mostrar a viabilidade de algumas empresas adotarem, para atingimento de seus resultados, o giro dos produtos.

Devemos explorar também uma gestão estratégica, tanto da margem quanto do giro, visando sempre a melhores resultados e explorando novas oportunidades de negócios.

Segundo Porter, em sua obra *Vantagem Competitiva* (1989), há duas estratégias para se obter vantagem competitiva: uma delas é a utilização da estratégia da eficácia de mercado, pela qual a empresa compete, disponibilizando produtos que contêm uma gama de benefícios, proporcionando um retorno superior, uma vez que poderá vendê-los por preços também superiores que a média dos concorrentes, e a outra, a estratégia da eficiência operacional, pela qual a empresa oferece produtos que não contenham muitos benefícios diferenciados em que os preços tenderão a ser inferiores aos dos concorrentes. Tal idéia remete-nos à grande importância de um enfoque gerencial sobre o custo dos produtos e o aperfeiçoamento em seu fabrico. Contudo, não basta a eliminação apenas dos processos que não agregam valor, pois essas resoluções em um dado momento, deparam com limitações, sejam tecnológicas, sejam físicas. Então, a sugestão é fazer uma

gestão estratégica sobre a margem e o giro dos produtos ou serviços gerados pela empresa, para alcançar resultados positivos.

Inicialmente, abordaremos algumas definições acerca da margem e giro, ambos considerando o produto. Estudaremos hipóteses em que se decide pela margem ou pelo giro e, finalmente, as considerações que são importantes para o bom uso desse instrumento como estratégico.

Definições de margem e giro

Devemos lembrar que, neste estudo, margem e giro, estão relacionados com a ROI (Retorno sobre o investimento). “Margem é o índice de resultado operacional sobre vendas. Expressa a porção de vendas que está disponível para juros, impostos e resultados. O giro é uma medida diferente; ele é encontrado pela divisão das vendas pela média dos ativos operacionais. O resultado mostra quão produtivamente os ativos foram usados para gerar vendas”. (Hansen e Mowen 2001:321). Desta definição é que resulta o método para se computar a rentabilidade sobre o investimento (ROI). Concluímos, portanto, que qualquer alteração que sofram a margem e o giro, provocará possíveis aumentos ou diminuições no retorno.

Vamos examinar o relacionamento entre margem e giro e a ROI, comparando o desempenho entre duas divisões em um período de dois anos, considerando o exemplo de Hansen e Mowen (2001:321).

A divisão de Alimentos melhorou seu ROI de 18 para 20% do ano 1 para o ano 2. O ROI da divisão de Aparelhos, no entanto, caiu de 18 para 15%. Ao computarmos os índices de margem e giro para cada divisão, teremos uma imagem melhor do que causou a mudança nas taxas.

Ano 1	Divisão de Alimentos	Divisão de Aparelhos
Vendas	30.000.000	117.000.000
Resultado operacional	1.800.000	3.510.000
ROI (a)	18%	18%
Ano 2		
Vendas	40.000.000	117.000.000
Resultado operacional	2.000.000	2.925.000
Média ativos operacionais	10.000.000	19.500.000
ROI (a)	20%	15%

Comparação da Margem e Giro

	Divisão de Alimentos		Divisão de Aparelhos	
	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2
Margem (b)	6,0%	5,0%	3,0%	2,5%
Giro (c)	X 3,0	X 4,0	X 6,0	X 6,0
ROI (bxc)	18,0%	20,0%	18,0%	15,0%

Observe que as margens para ambas as divisões caíram do Ano 1 para o Ano 2. Na realidade, as divisões passaram pelas mesmas porcentagens de declínio (16,67%). Essa mesma margem de declínio poderia ter várias explicações, como queda de vendas, aumento de despesas, pressão competitiva entre, outros fatores.

Porém, podemos perceber que, apesar da margem estar em declínio, a divisão de alimentos conseguiu aumentar a sua taxa de retorno. Esse aumento foi o resultado de um aumento na taxa de giro que mais do que compensou o declínio na margem. O aumento no giro poderia ter sido explicado por uma política deliberada de reduzir estoques, preços, aumento dos canais de distribuição e venda.

Segundo Padoveze, “o giro a ser considerado é o do ativo, que é a relação entre a receita de vendas e o ativo empregado para gerar essas vendas. O fundamento é que a empresa deve buscar sempre o maior giro, ou seja, a maior produtividade de seu ativo operacional. Quanto mais vendas a empresa conseguir com o mesmo ativo, maior a possibilidade de geração de lucros, pois vendas adicionais permitirão ganhos adicionais” (2003:434). Com essa afirmativa, a margem ou o giro influenciam na decisão do preço final do produto para determinados segmentos de atividades. Para algumas atividades, “margem” é forma necessária, uma vez que sua atual estrutura operacional não permite maiores vendas. Por exemplo, para uma empresa de engenharia de projetos, provavelmente, seria seu único meio de subsistência. Já para um hotel, em determinadas épocas do ano, a margem de lucro seria interessante.

Mas há empresas que, de acordo com seu ramo de negócio, necessariamente se utilizam do giro dos produtos, ou seja, apostam na velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas, de tal forma que, quanto mais rápido for esse ciclo operacional, maior a probabilidade de se obter uma rentabilidade melhor.

Giro do Ativo, segundo Marion (2002:167), “significa a eficiência com que a empresa utiliza seus Ativos, com objetivo de gerar reais de vendas. Quanto mais for gerado de vendas, mais eficientemente os ativos serão utilizados. A idéia é produzir mais, vender mais, numa proporção maior que os investimentos no ativo”.

De modo geral, podemos concluir também que o retorno sobre o investimento nos dá dois vértices de aplicabilidade. Pode ser conseguido com a margem de lucro ou com o giro dos produtos, de tal forma que, se multiplicarmos a margem de lucro pelo giro, teremos o retorno sobre determinado investimento.

Dessa afirmativa, podemos concluir que margem e giro caminham juntos, independente do segmento de atividade da empresa, podendo ser utilizado a primeira ou o segundo para obter provavelmente o retorno projetado sobre determinado produto.

Tanto a margem quanto o giro podemos conceituar como premissas de retorno de um dado investimento. Para se utilizarem tanto da margem quanto do giro, as empresas devem possuir vários produtos em processo. Isso facilitaria não só a gestão da margem ou giro sobre os produtos como reduziria acentuadamente os prováveis impactos negativos de operações não muito bem estruturadas.

Configurando como estratégica tal decisão, é importante levar em consideração a lei da oferta e da procura em um mercado, bem como as influências que o preço sofre em função dos clientes, concorrente e custos, pois de nada adiantará tamanho esforço, se tais fatores não estiverem bem definidos.

Modelo de gestão da margem e giro

Para que as empresas obtenham lucros, precisam de que suas receitas superem os custos totais, e não há um modelo de gestão que seja universal, que possa ser adotado por todas, justamente porque as decisões relacionadas a preço (pela margem ou pelo giro) diferem tanto no espaço-tempo quanto em sua forma.

Portanto, a gestão eficaz da aplicabilidade, em um dado momento, da opção na análise do retorno dos investimentos em determinado produto, através da margem ou do giro, dá à empresa o que podemos conceituar como vantagem competitiva. Para Porter (1986:16), vantagem competitiva é

a criação de uma fórmula ampla, de modo a permitir à empresa estabelecer como irá competir, como serão suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas.

Da mesma forma que a literatura tem sugerido às empresas criar um conceito mais aguçado da contabilidade de custos, como ferramenta de gestão estratégica, não só para sua sobrevivência como fonte de informações para melhorar a competitividade e o desempenho, o mesmo pode-se dizer com relação aos motivos do nosso questionamento — “margem, giro ou os dois?”. Mas, para essa decisão estratégica, deve-se considerar o mercado de atuação, tipo de produto, capacidade ociosa, elasticidade e inelasticidade do produto no mercado bem como os métodos produtivos. Vale lembrar, também, três influências que afetam a decisão de preço: clientes, custos e concorrentes.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000:302), o mercado estabelece o preço, mas os dados sobre os custos podem ajudar esses negociantes a estabelecer, por exemplo, o nível de atividade (output) que melhor atenda aos objetivos particulares da empresa. O preço de um produto ou serviço é o resultado da interação entre as respectivas demanda e oferta. Os clientes influenciam os preços por meio da sua ação sobre a demanda. Os custos influenciam os preços, porque eles afetam a oferta. Os concorrentes oferecem produtos alternativos ou substitutos e, assim, afetam a demanda do preço. Esse ciclo evidencia a necessidade de a empresa ter uma gestão de custos dos seus produtos que possibilite melhorar seu desempenho e competitividade em um mercado cada vez mais agressivo.

Na fixação do preço de venda busca-se estabelecer o retorno econômico esperado por uma empresa; admite-se também que, nessa decisão, se leve em conta outros objetivos mais diferentes possível como, por exemplo, ganhar mercado diante da concorrência, melhorar a competitividade da empresa, maximizar lucros, aumentar a quantidade vendida e abertura de novos clientes. (Santos, 1995:1)

Portanto, as empresas, independente do seu segmento de atuação, procuram buscar via regra de precificação do seu produto, uma harmonia em suas decisões, a ponto de ser satisfatória para a realização dos lucros almejados.

Essa harmonia depende de vários fatores econômicos e, aqui, ressaltamos que a empresa poderá atingir suas metas de lucros, operacionalizando pela margem ou pelo giro, de acordo com a necessidade de seu produto imposta pelo mercado, as sazonalidades existentes e oportunidades.

“Para a maximização do lucro, é necessário que a empresa faça uma gestão eficiente de suas atividades internas e tome decisões acertadas no mercado”. (Samuelson & Nordhaus, 1993:164). Isso demonstra que, primeiramente, a empresa precisa conhecer o mercado em que está inserida e a filosofia de maximização de resultados, para então adotar essa ferramenta.

É sabido que, se aumentar a fabricação de um determinado produto, haverá aumento do custo variável e do lucro variável na mesma proporção. No que tange ao custo fixo, Samuelson & Nordhaus (1993:138) enfatizam “que não se altera quando a produção varia”, portanto, há também aumento dos lucros. Ao aumentarmos a produção, promovendo a redução de custos, podem-se obter resultados positivos, mantendo no mínimo a mesma margem média de retorno.

Vejamos um modelo, que com a administração da margem e a redução de preços de alguns produtos, permite à empresa alcançar o mesmo resultado médio e melhorar a sua competitividade no mercado. Admitamos ainda que a mesma empresa realizou um investimento na ordem de R\$ 600.000,00, para constituição de quatro linhas de produtos.

Situação atual

ADMINISTRAÇÃO DA MARGEM PARA OBTENÇÃO, NO MÍNIMO, DO MESMO RESULTADO

	PRODUTO A	PRODUTO B	PRODUTO C	PRODUTO D
Preço Unitário	\$15,00	\$12,50	\$8,70	\$7,80
Produto Unidade	10.000	15.000	8.200	7.100

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO ATUAL OBTIDO PELA EMPRESA

Receitas	150.000,00	187.500,00	71.340,00	55.380,00	464.220,00
Custo Variável	110.000,00	117.500,00	30.000,00	20.000,00	277.500,00
Margem Contribuição	40.000,00	70.000,00	41.340,00	35.380,00	186.720,00
Despesas Fixas	17.000,00	30.000,00	10.000,00	8.500,00	65.500,00
Lucro Líquido	23.000,00	40.000,00	31.340,00	26.880,00	121.200,00
					Média % da Margem
Margem %	15%	21%	44%	49%	26%

Média percentual da margem, considerando todos os itens produzidos.

A taxa de retorno para este cenário é de 20%. (Lucro líquido dividido pelo investimento inicial de R\$ 600.000,00).

Vejamos novas projeções, considerando uma redução no preço dos produtos e uma expectativa no aumento da produção. Para a viabilidade dessa projeção, precisamos determinar o limite máximo de redução suportado pela empresa para cada produto.

Quadro para se determinar o preço mínimo de venda para cada produto

Produto	A	B	C	D
Quantidade Produzida	10.000	15.000	8.200	7.100
Expectativa de Aumento na produção	15%	10%	8%	8%
Nova quantidade Produzida	11.500	16.500	8.856	7.668

Se quisermos manter nossa margem de contribuição e aumentar o volume produzido, conforme esboçado acima, devemos prosseguir da seguinte maneira;

Situação I

Produtos	A	B	C	D
A) Custos Variáveis	110.000,00	117.500,00	30.000,00	20.000,00
B) Expectativa de aumento na produção	15%	10%	8%	8%
C) Margem de Contribuição	40.000,00	70.000,00	41.340,00	35.380,00
D) Valor Máximo a ser obtido pela venda (A.B+C).	166.500,00	199.250,00	73.740,00	56.980,00
Novo Preço de Venda (D/Nova quantidade produzida)	14,4783	12,0758	8,3266	7,4309
Novo Custo Variável (A.B)	126.500,00	129.250,00	32.400,00	21.600,00

Analisemos, agora, a nova demonstração de resultado;

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO ATUAL OBTIDO PELA EMPRESA

Receitas	166.500,00	199.250,00	73.740,00	56.980,00	496.470,00
Custo Variável	126.500,00	129.250,00	32.400,00	21.600,00	309.750,00
Margem Contribuição	40.000,00	70.000,00	41.340,00	35.380,00	186.720,00
Despesas Fixas	17.000,00	30.000,00	10.000,00	8.500,00	65.500,00
Lucro Líquido	23.000,00	40.000,00	31.340,00	26.880,00	121.200,00
					Média % da Margem
Margem %	14%	20%	43%	47%	24%

Nessa situação, a taxa de retorno é de 20%, idêntica à anterior. (Lucro líquido dividido pelo investimento inicial que é de R\$ 600.000,00).

A primeira constatação é que o percentual da margem e a média sofreram reduções. Portanto, podemos afirmar que, ao reduzir preços, teremos conseqüentemente, redução percentual da margem, porém conseguiremos obter o mesmo valor econômico.

Produtos com alta margem de contribuição e menor custo variável exigem esforços menores na obtenção das metas traçadas, permitindo descontos maiores nos preços. Quanto menor for a margem de contribuição e maior o custo variável, menor desconto será possível e, assim, maior esforço será necessário para obtenção das metas.

Considerando que o investimento inicial foi de R\$ 600.000,00, a taxa de retorno será idêntica para ambas as projeções.

Temos estabelecido o preço mínimo de venda dos produtos que é de R\$ 14,478 para o produto A, R\$ 12,0758 para o produto B, R\$ 8,3266 para o produto C e para o produto D, R\$ 7,4309 por unidade. Se quisermos um aumento de 5% nos lucros líquidos, devemos proceder da seguinte maneira:

Situação I

Produtos	A	B	C	D
L.L.	23.000,00	40.000,00	31.340,00	26.800,00
Aumento desejado	5%	5%	5%	5%
Receita anterior	166.500,00	199.250,00	73.740,00	56.980,00
Nova Receita com aumento	167.650,00	201.250,00	75.307,00	58.320,00
Quantidade Produzida	11.500	16.500	8.856	7.668
Novo Preço de Venda	14,5783	12,1970	8,5035	7,6056

Esses novos preços de venda estão dentro do limite mínimo estabelecido e abaixo do valor praticado pela empresa. A taxa de retorno tende a ser a mesma bem como a margem percentual. Vejamos as novas projeções:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO OBTIDO PELA EMPRESA

Receitas	167.650,00	201.250,00	75.306,00	58.315,00	502.521,00
Custos Variáveis	126.500,00	129.250,00	32.400,00	21.600,00	309.750,00
Margem Contribuição	41.150,00	72.000,00	42.906,00	36.715,00	192.771,00
Despesas Fixas	17.000,00	30.000,00	10.000,00	8.500,00	65.500,00
Lucro Líquido	24.150,00	42.000,00	32.906,00	28.215,00	127.271,00
					Média % da Margem
Margem %	14%	21%	44%	48%	25%

A taxa de retorno para essa situação aumentou um dígito, totalizando 21% (lucro líquido dividido pelo investimento inicial que é de R\$ 600.000,00).

Os custos variáveis não sofreram alterações, porque já estão projetados para a quantidade estipulada e o que está sendo alterado é apenas o preço de venda.

Com a gestão da margem de contribuição, a opção pela margem ou pelo giro, para alcançar seus resultados, a empresa pode criar um cenário favorável dentro do mercado, melhorando sua competitividade.

Diante do exposto, uma empresa pode recuperar o seu custo, quando bem aplicado os conceitos discutidos neste artigo.

Convém lembrar da necessidade de levar em conta informações pertinentes à máquina, capacidade ociosa, elasticidade e inelasticidade do produto no mercado, pois de nada adianta apregoar essa metodologia, se não houver esses itens considerados.

REFERÊNCIAS

- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. Tradução Antônio Zorato Sanvicente. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maruane M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. Tradução José Luiz Paravato. São Paulo: JC, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. *Contabilidade gerencial*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEONE, George S.G. *Custos: um enfoque administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.
- MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Tradução Elisabeth M. P. Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. *Economia*. Tradução Elsa Nobre Fontainha e Jorge Pires Gomes São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Planejamento do preço de venda. *Fipecafi: Caderno de Estudos*. São Paulo, v. 9, jan./jun. 1997.

Endereço do autor:

Rua Francisco Bueno de Lacerda, 220

Jardim Dom Vieira

CEP 13030-210

Campinas, SP

Fone: (19)-3273-5115 ou Cel. 19-9702-7039