

Gestão da Lucratividade X Sustentabilidade

“O olho do patrão engorda o gado”. É verdade – só que não é para o gado que o patrão fica olhando!



Oceano Zacharias

Toda empresa quer ter lucro – e quanto mais, melhor. O lucro é um importante ganho para sustentar e preservar a vida da empresa, portanto dos sócios, dos funcionários e dos fornecedores – sem detalhar a ganância do governo. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, o lucro quando obtido de forma honesta e ética, é sem dúvida, uma conquista necessária para assim incentivar mais investimentos e extremamente benéfica para toda a sociedade – aumenta a oferta de produtos e serviços, forçando o preço para baixo amplia a distribuição de rendas através dos impostos.

Desta forma, os diretores e gerentes ficam continuamente atentos a este resultado porque dele depende a vida da empresa e de centenas de pessoas. Criam-se, desta maneira, múltiplos controles de lucro: softwares bem elaborados alimentam os computadores da diretoria em tempo “real”; outras empresas informam a cada final de dia qual foi o lucro auferido com a venda dos produtos naquele dia e o acumulado do mês; e outras mais têm minucioso relato da performance de vendas de cada profissional deste departamento, municiando assim os gerentes comercial e financeiro para que cobrem a equipe continuamente.

Isto tudo é muito importante, é necessário, mas não é suficiente.

A qualidade da gestão da rentabilidade não está no controle da lucratividade – está na gestão da Margem de contribuição e dos Custos fixos. Explico.

Primeiro, o lucro, por ser consequência, não é passível de ação direta – isto é, não se consegue atuar no lucro; atua-se nos fatores que o formam. Para alguns, estes fatores são o Faturamento e os Gastos – estes compostos pelos fixos mais

variáveis ou pelos diretos mais indiretos, dependendo da metodologia adotada pela empresa. Então está resolvido: em vez de controlar o Lucro, deve-se então gerenciar o Faturamento e os Gastos, e aí tudo vai dar certo? Ainda não. Uma boa qualidade de gerenciamento nesta área necessita que a gestão do Faturamento seja completada pela gestão da Margem de contribuição – isto é, Faturamento líquido menos Custo variável, e simultaneamente seu complemento, o Custo fixo.

Segundo, o lucro depende do período considerado. Desta forma, uma decisão operacional pode ficar comprometida dependendo do período da análise: um resultado desfavorável em curto prazo pode ser interessante em médio prazo, e reciprocamente. Então o melhor seria se a decisão não dependesse do período? Corretíssimo.

Terceiro, e o mais importante: portanto, o que vale mesmo é a Sustentabilidade, isto é, a capacidade que a empresa tem em manter seu sucesso perenemente. Para isto a organização deve ser competente o suficiente para suprir as necessidades dos seus stake-holders, isto é, suas partes interessadas: sócios, funcionários, fornecedores, meio-ambiente, etc. Desta forma, as decisões que impactam para mais ou para menos nos lucros serão avaliadas pela estratégia de se manter a organização viva para sempre – essência maior de uma empresa que quer ser reconhecida como vital para os que dela dependem e assim se perpetuar. Morrer é para os animais e seres humanos – não para empresas bem dirigidas.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br