

# Crescimento sem rentabilidade

OSCAR LOZANO GONZÁLEZ  
Socio Director de Sintec

## Síguenos:

[in](#) @Perspectiva Sintec

[t](#) @Sintec\_

[yt](#) @PerspectivaSintec

## ACONTECEU EM UMA EMPRESA...

“Temos feito várias reuniões de Conselho a respeito do mesmo tema”, menciona um dos conselheiros, “o crescimento que estamos alcançando em vendas e na contribuição bruta não reflete no lucro operacional da empresa e continuamos sem uma resposta clara sobre o que vamos fazer”.

O Diretor Geral responde: “Como já mencionei em outras oportunidades, a nossa estratégia está focada em aumentar a receita, o que definitivamente temos alcançado. O crescimento em volume vai nos trazer economia de escala, o que se converterá em maior rentabilidade para a empresa. Assim é como isso funciona; crescimento primeiro, lucro depois. Em três meses, na próxima reunião do Conselho, já será possível ver os resultados”.

“Pois estarei aqui para vê-los”, destaca o Conselheiro, com incredulidade.

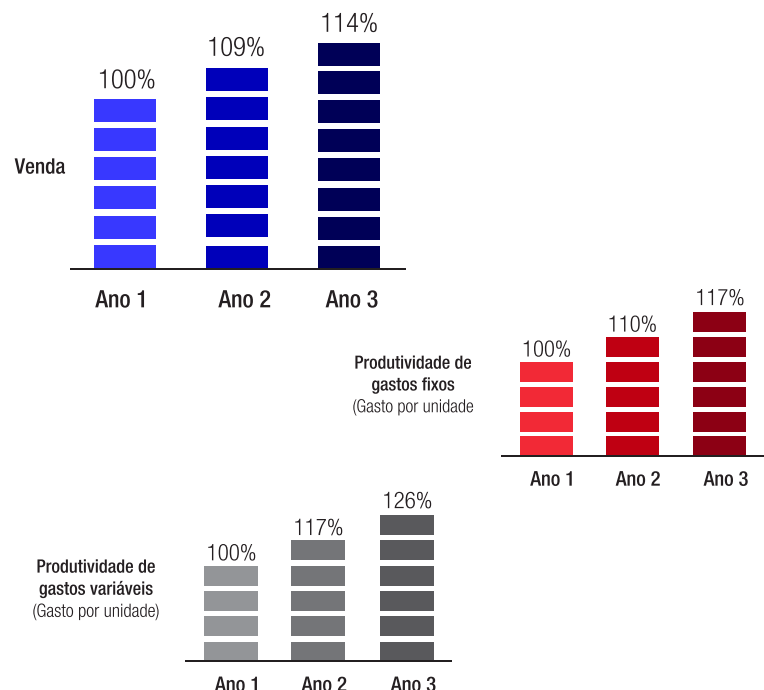
Situações e discussões como essa são muito comuns. Infelizmente, não deixa de ser uma conversa que se estende, sem um entendimento mútuo dos fatores que interferem na situação. No caso do Diretor Geral, ganha algum tempo sem saber realmente se suas promessas são viáveis; por outro lado, o Conselheiro, ao não ter informação suficiente nem análise mais detalhada, não pode intervir, além de exigir que um resultado seja mostrado.

Neste artigo, será demonstrado porque o crescimento em vendas e a contribuição bruta não necessariamente se transformam em maior rentabilidade operacional para a empresa, e serão indicadas as causas deste desalinhamento. Seu entendimento definitivamente esclarecerá sobre o tipo de ações que uma empresa deve tomar para passar do crescimento em vendas para o crescimento lucrativo.

## O PROBLEMA

Um pensamento comum entre os executivos é que o crescimento da empresa se transformará automaticamente em maior rentabilidade. A lógica é que se o volume crescer, os gastos serão mantidos os mesmos e, conseqüentemente, o lucro da empresa crescerá. Porém, na prática, isto é muito diferente.

Em muitas ocasiões, a empresa cresce, mas o lucro não acompanha no mesmo ritmo; evidentemente a rentabilidade também não, em termos de retorno sobre os ativos. A situação é que os gastos, tanto fixos como variáveis, aumentam de tal forma que o aumento na contribuição bruta da empresa não aparece no lucro operacional.



A Fig. 1 representa os gastos unitários fixos e variáveis por unidade, com dois anos de diferença, de uma empresa. O fenômeno descrito é claro ao ver os gastos da empresa: um aumento de 14% no volume de vendas não faz com que os gastos unitários fixos e variáveis por unidade diminuam; ao contrário, aumentam! A produtividade em gastos associada a um maior volume simplesmente não existe.

Há quatro causas fundamentais que provocam o anterior: um enfoque parcial, medições equivocadas, gestão insuficiente e o custo da complexidade. Vejamos cada uma delas.

### ENFOQUE PARCIAL

O primeiro pecado cometido por um executivo quando se enfoca no crescimento da empresa através de receitas (vendas) sem dar o mesmo grau de atenção à rentabilidade. O objetivo de um executivo deve ser impulsionar o crescimento lucrativo da empresa, não somente o crescimento. Porém, parece que isso não fica claro a todos os executivos, principalmente os que pensam que o valor de sua empresa está em função de suas receitas e não de sua capacidade de gerar rentabilidade.

No seu processo de crescimento, procuram deslocar mais volume de produtos. Nessa lógica, não há nada mais caro que uma venda perdida, que com todo esforço e custo! se designam recursos; as matérias-primas vão embora; a produção requer horas extras; vendas são empurradas no fim de mês; são captados clientes de baixa ou nenhuma rentabilidade; e até são feitos meses com mais de 31 dias, entre outros. A final, esse é um tema de enfoque embutido em toda a organização porque seu pessoal não economiza em custos nem nas despesas. Acreditam que vender está acima de tudo.

O pronunciamento de um executivo em relação a um objetivo tem um efeito amplificador em uma organização. Assim, quando um diretor menciona que o crescimento é fundamental, fala a este respeito e toma decisões como consequência, fica a seguinte interpretação no resto da organização: “temos que vender de qualquer jeito”. Esse pronunciamento dá ao pessoal o equivalente a uma licença para matar.

Cada pessoa controla recursos, desde um operário até um executivo, os quais com suas decisões e ações têm efeitos nos gastos e custos da empresa. Uma manifestação ao crescimento gera um sinal que vai para toda a organização, indicando que é mais importante vender do que a forma de usar os recursos, e isso dá chance a más decisões, interpretações equivocadas e mais gastos. O pecado leva à morte. É simples assim.

### MEDIDAS EQUIVOCADAS

Um tema crítico são as medidas usadas para administrar e avaliar o pessoal. As empresas são dominadas por medidas financeiras e deixam de lado as medidas operacionais, que podem esconder problemas de rentabilidade. Um erro deste tipo consiste em medir os gastos como porcentagem das receitas. Financeiramente está certo, mas operacionalmente, é um erro gravíssimo. Este simples fato pode ocultar muitos problemas operacionais da empresa, que causam ineficiências e custos que não agregam valor. Por quê? Simplesmente porque a receita sofre influência dos preços, que

podem ter pouca relação com os custos. Por exemplo, por que medir o custo logístico como porcentagem da venda? O que uma cadeia de suprimentos movimenta são caixas, litros, quilos, unidades... Que relação tem uma coisa com a outra? Nenhuma.

A Fig. 2 apresenta uma empresa medida com cinco anos de diferença, onde o custo de atendimento (gasto logístico + vendas) como porcentagem da receita não aumentou. Com esta informação poderíamos garantir que a produtividade se manteve; porém, o gasto por unidade aumentou 69% em cinco anos, o que indica uma perda de produtividade.

	Ano 1	Ano 5
Venda (UN)	100%	102%
Venda (MM \$)	100%	170%
<b>Custo de atend/ UN</b>	<b>100% \$/UN</b>	<b>169% \$/UN</b>
<b>% s/venda</b>	<b>24.8%</b>	<b>25.2%</b>

Duas afirmações totalmente opostas do mesmo fenômeno causadas pelo cristal com o qual se observa. Se somente focamos nas medidas financeiras, não serão encontrados indícios dos problemas; parecerá que a empresa está relativamente bem e, portanto, não requer ações importantes. Por outro lado, ao medir custo/unidade, fica claro que os custos unitários aumentaram significativamente, revelando um problema que se deve atacar.

### GESTÃO

O crescimento é caótico por natureza e algo pode ficar fora de controle. Se a isto acrescentamos que a empresa não tem uma gestão adequada, surgirá a fórmula perfeita para ampliar o caos e gerar custos maiores.

Que tipo de gestão é a correta? A básica funcionará. Devem ser estabelecidos objetivos, planos, ações, acompanhamento, detectados os problemas a tempo e corrigi-los antes que o crescimento os transforme em crise. Gestão de variáveis simples de negócio: custos, estoques, perdas, portfolio, entregas, etc. Nada absolutamente extraordinário, mas sem esse controle, o sonho do crescimento pode se transformar rapidamente em pesadelo.

A gestão inadequada cria lacunas ao longo da cadeia de valor, deixando que os recursos escapem, como séries de goteiras na tubulação, por onde se vão grande parte da rentabilidade da empresa.

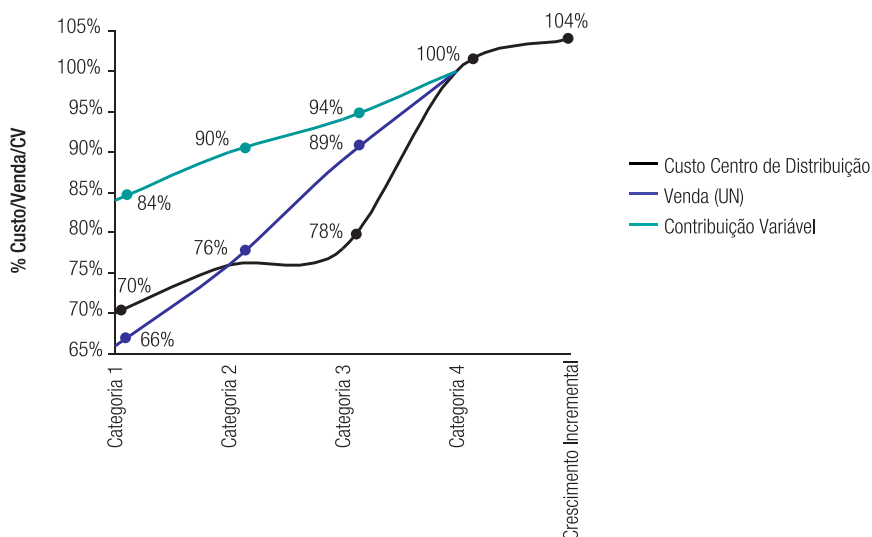
### CUSTO DA COMPLEXIDADE

A inclusão de novos segmentos de clientes, a maior variedade de produtos e a dinâmica competitiva têm resultado em cadeias de valor mais complexas de se integrar e executar; portanto, mais complicadas em

sua administração. O principal erro é assumir que para a cadeia de valor, desde os vendedores até os fornecedores, é marginal incorporar novos clientes e produtos, que é o que o crescimento gera.

Quando uma empresa lança um novo produto e/ou conquista um novo cliente, desencadeia uma série de atividades para trás em toda a cadeia. Na medida em que estes produtos e clientes têm comportamentos diferentes daqueles administrados pela empresa, surge a demanda por atividades distintas: formas diferentes de comprar, vender, produzir, armazenar, transportar, até como registrar produtos. Isto gera custos que não são marginais.

A figura 3 mostra o comportamento de custos à medida que se incluem produtos. Podemos notar como há produtos cujos custos sobem de maneira não marginal; isto se deve ao comportamento dessa categoria de artigos no depósito, isto é, a mão de obra necessária para montar os pedidos, assim como mais espaço para estoque.



O que acontece nos depósitos pode se apresentar em toda a cadeia de valor da empresa. Ao se incluir produtos, os custos não serão marginais, resultando em perda de produtividade e rentabilidade. O primeiro passo para solucionar este problema é entender a causa-efeito da complexidade na cadeia; designar os custos adequadamente para evitar que alguns produtos subsidiem outros; e mensurar melhor a rentabilidade dos artigos.

Mas, a parte mais importante, é que as empresas devem desenvolver suas competências através de toda a cadeia de valor para minimizar o impacto dos custos. Competências relacionadas com modelos diferentes, processos diferentes, inclusive estruturas organizacionais diferentes.

## CONCLUSÕES

Não é válido o suposto de que o crescimento trará automaticamente rentabilidade, mesmo que muitos executivos ainda acreditem nisso. As empresas poderão crescer lucrativas se melhorarem seus indicadores e a gestão operacional, mantiverem o foco na rentabilidade, não somente na receita, e desenvolverem competências para minimizar o impacto dos custos da complexidade que o crescimento gera.

**Oscar Lozano González**  
Socio Director de Sintec  
Oficina Monterrey  
oscar.lozano@sintec.com

**CIUDAD DE MÉXICO**  
**MONTERREY**  
**BOGOTÁ**  
**SAO PAULO**

www.sintec.com  
informes@sintec.com