Interpretar é preciso

Todas as organizações existem para realizar determinada missão. A definição do que vem a ser tal missão costuma estar descrita em vários documentos e, não raras vezes, ser exibida em cartazes espalhados nos escritórios, nas fábricas, nos *halls* dos elevadores ou mesmo atrás dos crachás dos colaboradores.

Ninguém discordará que tornar tangíveis os propósitos da organização é tarefa essencial para manter as pessoas focadas e na mesma direção. O passo adiante é traduzir a missão em um conjunto de metas e diretrizes de desempenho que nortearão as decisões e ações em todos os níveis. Dito dessa forma, tudo parece muito simples e fácil. Por que então há tantas organizações malsucedidas?

Uma possível explicação para isso é que as métricas de desempenho não são seguras nem isentas de ambigüidade. Vejamos o caso específico das medidas financeiras, tais como lucro líquido, retorno sobre o investimento (ROI), geração de caixa, EBITDA, ROIC e EVA.

O lucro líquido é um bom indicador do sucesso em curto prazo, mas sabemos que suas bases de cálculo são duvidosas e manipuláveis. O ROI padece do mesmo mal, já que usa o lucro líquido como numerador e o total dos ativos contábeis como denominador, sem esquecer que o quociente não tem significado. A geração de caixa é certamente uma referência importante do quanto esta-

mos indo bem, mas não informa, por exemplo, se estamos praticando margens aviltadas ou se cortamos gastos com treinamento.

O EBITDA, equivalente em inglês a lucro antes dos juros, tributação, depreciação e amortização, está entre as medições mais populares hoje no Brasil, visto que aprimora a expressão do lucro contábil, “aproximando-o” da medida do resultado operacional. O ROIC, outra sigla em inglês, informa o retorno sobre o capital investido, dependendo da “escolha” de um indicador de resultado para figurar no numerador da fração e da “definição” do capital empregado para figurar como denominador. Representam, convenhamos, todos eles pequenos progressos sobre as medidas convencionais.

O EVA – *economic value added* – é a estrela do momento. Esse índice reflete o quanto a empresa gerou de resultado líquido, após os encargos dos capitais fornecidos por terceiros e acionistas. A inclusão do custo do capital próprio é a grande novidade, em que pesem o subjetivismo inerente à obtenção desse valor e os infundáveis ajustes contábeis requeridos.

Concluindo, podemos afirmar que não é possível para uma empresa realizar sua missão sem medições. Contudo, esse princípio deve ser complementado pela definição dos indicadores adequados e sua correta interpretação. Essa é uma das competências que separa as organizações bem-sucedidas das mal sucedidas.

Jean Jacques Salim
FGV-EAESP