

Público

06-08-2015

Periodicidade: Diário

Classe: Informação Geral

Âmbito: Nacional

Tiragem: 51453

Temática: Gestão

Dimensão: 391

Imagem: S/Cor

Página (s): 43

# A maldição do ROA

## Debate Gestão

**José Miguel Pinto dos Santos**

Os números não mentem. Somos nós, os homens, quem mentimos com os números – o que embora seja feio, admissivelmente pode ser útil. Mas inútil e estúpido é que nos enganemos a nós próprios com os nossos próprios números. Ironicamente, não são com números imaginários que nos iludimos na gestão empresarial e na administração pública. São com números racionais, uma subcategoria dos números reais. Mais commumente conhecidos como frações ou rácios.

Ninguém negará que ter uma rentabilidade dos ativos mais elevada é bom. Em princípio até pode parecer razoável que quanto mais alta for, melhor será. Uma maneira de medir esta rentabilidade é com um rácio financeiro conhecido como “rentabilidade do ativo”, *return on assets*, ou ROA – que se calcula dividindo uma medida de rendimento, ou lucro, obtido num período de tempo pelo montante total que uma empresa tem investido em ativos.

O ROA é usado nas empresas como uma das métricas de gestão. Em algumas é mesmo considerado que a maximização do ROA é um dos objetivos a conseguir. Era este o caso, por exemplo, da Dell nos anos 90. A Dell estabeleceu, nessa altura, a sua reputação como uma empresa inovadora e disruptiva no negócio dos PC para o grande consumo, e ainda por cima muito rentável. Uma maneira de fazer subir o ROA é conseguir mais lucro, o que a Dell conseguiu fazer até ao limite. Mas, a partir de certo ponto, num negócio competitivo como o dos PC tornou-se difícil aumentar o ROA conseguindo mais lucros. Outro modo de aumentar



**Há crianças de fato e gravata que acham mais piada a 100% de 1 do que a 5% de 100**



o ROA é diminuindo os ativos. Como? A tática da Dell foi subcontratar. Primeiro subcontratou um componente a uma empresa de Taiwan, depois três, depois dez, depois a montagem, depois a expedição. À medida que ia subcontratando, ia podendo reduzir os ativos necessários à produção. O que resultava num denominador do ROA cada mais pequeno e, consequentemente, um valor cada vez mais alto para o rácio. Mas o truque de conseguir rentabilidades cada vez mais altas resultou na empresa se subcontratar completamente para fora deste negócio – o que certamente não estava na estratégia inicial da Dell que, diga-se em seu abono, conseguiu depois, senão prosperar, pelo menos sobreviver noutras linhas de negócio. Mas quem ficou com o negócio original foi a Asus, a subcontratadora taiwanesa.

Os rácios são úteis quando usados por adultos. Mas cuidado que há crianças de fato e gravata que acham mais piada a 100% de 1 do que a 5% de 100.

Professor de Finanças, AESE