

Entenda como empresas podem “morrer de sucesso”; especialista explica fenômeno do overtrading

A euforia com a expectativa de aumento nas vendas e nas receitas, que até por vezes até se concretiza, pode dar lugar à frustração ao ‘cair na real’: crescem também os custos, o que pode inviabilizar e dissolver o negócio

A Copa do Mundo de futebol masculino está entre os eventos que mais impactos positivos trazem à economia global. O torneio deste ano deve agregar US\$ 40,9 bilhões ao produto econômico internacional e gerar 824 mil empregos, de acordo com projeções da Federação Internacional de Futebol (Fifa). Mas há um efeito colateral. Picos sazonais assim são terreno fértil para o fenômeno do ‘overtrading’.

De forma resumida, overtrading consiste em um crescimento do negócio para além da capacidade da empresa sustentar essa expansão. Vendas de produtos e serviços aumentam, há incremento nas receitas, no entanto a estrutura e os custos para dar conta da nova demanda explodem também. Desse modo, o negócio acaba por se inviabilizar.

O Brasil é pródigo em casos assim. Em diversos setores da economia, empresas que se tornaram grandes grupos, aparentemente inabaláveis, sucumbiram, reféns do próprio sucesso e tamanho. É verdade que a crônica da instabilidade da economia brasileira é um ingrediente e tanto, mas não é incomum o fenômeno do overtrading ser também pano de fundo para a dissolução de alguns empreendimentos.

Os exemplos estão no imaginário coletivo. No varejo há situações emblemáticas: redes como Arapuã, Mappin e Mesbla, agigantaram-se, mas não resistiram, nem com o próprio tamanho. Mais recentemente, o caso da Saraiva, no ramo de livrarias. Nos transportes, Varig e Itapemirim, de onipresentes de norte a sul, hoje uma desapareceu do mapa (a companhia aérea) e a outra (a viação) sobrevive do arrendamento de sua marca. Na área de telecomunicações, há o caso, também recente, da Oi.

Voltando à Copa do Mundo, sintomas de ‘overtrading’ são percebidos no fechamento de pelo menos 90 deles, em todo o Brasil, depois da edição de 2014 do evento, sediada em 12 cidades brasileiras. Mesmo quando a Copa é em outros países, o evento movimenta a economia brasileira, enchendo empreendedores de otimismo. Na última edição, de 2022, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) calculou impactos, nesse setor, de mais de R\$ 1,8 bilhão.

É preciso, porém, estar com o sinal de alerta ligado. “Crescimento da demanda e da receita não significa lucro na certa”, adverte o empresário Augusto Lyra, CEO da Everflow, plataforma especializada na gestão de empresas



Augusto Lyra, CEO Everflow.

prestadoras de serviços externos. Aliás, no setor de serviços os riscos são ainda maiores, dada a maior dificuldade de se dimensionar custo e receita necessária para uma precificação que leve a resultados sustentáveis.

O empresário compara: “Quando se trata de um produto, é mais fácil calcular essa relação despesa versus receita, se dá lucro ou prejuízo. Porque um produto tem determinado custo de produção, valor de distribuição, valor de venda ao mercado. É muito mais claro e rápido de averiguar, na gestão da empresa, se aquela operação está sendo rentável ou não. Com serviços, isso não é tão visível assim”.

Isso ocorre devido a variáveis de custo ocultas, pontua o especialista. Não há materialidade no objeto oferecido ao mercado. “Por exemplo, uma empresa vai prestar determinado serviço. Nele, há a atuação de um engenheiro, que tem sua remuneração. Mas é sua remuneração mensal, geral, não a parcela dela em cada projeto em que atua. Se isso não for calculado, não se consegue mensurar precisamente se aquele serviço prestado está sendo rentável ou não”, argumenta Lyra.

Assim, em impactos sazonais, como o da Copa do Mundo, um aumento na demanda – e portanto nos contratos e receitas – não necessariamente se reflete em resultados para as empresas, se esse crescimento não vier acompanhado de uma gestão contábil e financeira exata. “Tem muita empresa que quebra por vender muito. Como? Porque olha apenas para a receita, e não percebe que aquele aumento de demanda afeta também os custos, e, muitas vezes, a médio e longo prazo”, afirma o CEO da Everflow.

Consequência: quando se dá conta, a empresa já está imersa em um poço sem fundo. “E, então, não consegue se alavancar mais. Vendeu muito, sem conseguir entregar tudo. Enfrenta falta de dinheiro para insumos e material, e entra nesse círculo vicioso, até quebrar, e muitas vezes sem enxergar a origem desse problema todo”, sublinha.

O gargalo pode estar na falta de um sistema informatizado de gestão impreciso, incapaz de integrar fluxo de caixa com fluxo operacional, adverte Lyra. Isso leva à falta de dados necessários para o dimensionamento adequado de custos, preços, receitas e lucro necessário.

“Diante dessa imprecisão e não integração, para o empresário, para o gestor, torna-se visível apenas o financeiro, e então ele observa e pensa, ‘nossa, estou bem, meu financeiro está organizado’. Mas esquece que todo o ato dele não está no financeiro, está no lucro operacional por serviço”, descreve o especialista.

Não cair nessa armadilha passa por um sistema informatizado de gestão integrado e especializado no ramo de atividade. “Software padrão de mercado não vai dar lucro operacional [para prestadores de serviço]. É muito difícil calcular lucro operacional de serviço. Você tem que ponderar média de custo de material, apontar hora-homem, custo de deslocamento, pedágio... Então é muito difícil organizar isso em um software genérico”, justifica o especialista.

Foi justamente a falta de soluções assim no mercado é que fez Augusto Lyra, em parceria com Rafael Stellato, seu sócio, definir o modelo de negócio da Everflow, dez anos atrás, quando a startup foi criada. “Nos especializamos em oferecer a pequenas e médias empresas prestadoras de serviços em engenharia, energia e telecom, com equipes externas, um software ERP que integra financeiro, comercial e técnico-operacional”, descreve.

Criação de modelos de proposta personalizados, organização e centralização das informações, controle de produtos, de mão de obra, de ativos e de despesas financeiras, com toda a descrição do serviço executado em tempo real, estão entre as funcionalidades contempladas pelo software da Everflow, ressalta Lyra. A plataforma atualmente tem 225 empresas clientes, em todo o Brasil.

Consolidar dados de viagem é desafio

O avanço das plataformas digitais tornou a gestão de viagens corporativas uma atividade baseada em dados, mas a consolidação das informações transacionadas permanece distante da realidade da maior parte das empresas. Levantamento da Global Business Travel Association (GBTA) revela que apenas 12% das multinacionais do segmento conseguem acessar dados de seus programas de viagens a partir de uma única fonte.

A pesquisa aponta que 92% das empresas já utilizam ferramentas de reservas online, 74% operam ferramentas de gerenciamento de despesas e 63% dos gestores acreditam que a falta de relatórios consolidados entre

as regiões é um dos principais desafios da administração global de viagens.

Para Artur Boschi, Head de Produtos da Argo Solutions – que movimenta R\$ 6 bilhões por ano em reservas corporativas no Brasil e na América Latina –, esses indicadores mostram que a transformação digital entrou em uma nova etapa. “Nos últimos anos, as empresas investiram fortemente na digitalização das operações e os ganhos foram importantes. Hoje, quem consegue integrar essas informações toma decisões melhores. Enquanto esses dados permanecerem isolados, parte do valor gerado pela digitalização continuará sendo perdida”.

Arcabouço fiscal sob pressão: os desafios das contas públicas brasileiras

Ives Gandra da Silva Martins (*)

Tenho alertado sobre um dos principais problemas da campanha eleitoral do presidente Lula, que é o fato de ele realizar gastos de caráter eleitoral, sem nenhum controle

Trata-se, pois, de que os editoriais de todos os grandes jornais do país têm noticiado e os economistas têm também, insistentemente, comentado.

O cenário externo de juros é de taxas altas e os gastos do atual governo põem em xeque o processo de ajuste fiscal por ele mesmo criado. Espera-se que a dívida chegue a 99,8% do PIB em 2035, se o governo continuar com esses programas de caráter eleitoral. Além disso, a previsão é de que o governo do presidente Lula terminará, em 2026, com uma dívida de 83,2%, sendo que o ex-presidente Bolsonaro reduziu, no seu mandato, o endividamento do país, deixando-o em 71%.

Lula gastou, gastou, gastou e continua gastando sem respeitar nem mesmo o arcabouço fiscal, no qual tudo virou exceção.

Chegamos a este ponto triste de termos um endividamento previsto de 83% no fim deste ano, com uma pressão tributária enorme — pois houve aumento da carga tributária — e, ao mesmo tempo, com juros que arrebentam as empresas.

Três vezes mais empresas foram para a recuperação judicial do que o que normalmente acontecia na história do Brasil, considerando a média até 2023, momento em que o presidente Lula assumiu.

Estamos com a economia brasileira colapsada. Qualquer que seja o governo a assumir em 2027, terá problemas enormes.

Além de não fazer a lição de casa, temos que contar com a pressão externa deste processo gangorra entre Estados Unidos e Irã, em que fazem e desfazem acordos. O mesmo ocorre com o preço do petróleo, que aumenta conforme a abertura ou o fechamento do Estreito de Ormuz e, mesmo assim, o governo brasileiro continua gastando.

Sou favorável ao Bolsa Família sob controle, mas não como ele está sendo gerido no Brasil, onde virou um meio de vida no qual o beneficiário não precisa trabalhar. Como não há um projeto e o benefício apenas é distribuído, in-

dependentemente de um planejamento maior, vemos que um número enorme — milhões e milhões de famílias — recebe o Bolsa Família há 10 anos.

E, por outro lado, há cerca de 250 mil vagas em empresas que não conseguem ser preenchidas porque as pessoas não querem trabalhar. Como vivem tranquilas, têm sua horta, o seu galinheiro no quintal de casa e recebem o Bolsa Família, elas entendem que não precisam trabalhar.

Estamos, portanto, com programas assistencialistas que não levam o país a desenvolvimento nenhum, além de manterem a nação sob juros elevados, inflação, endividamento e aumento de tributação crescentes. Temos um pessoal que vive à custa daqueles que trabalham, enquanto o Brasil vê o crescimento do seu PIB ficar abaixo da média mundial, com perda de competitividade no mercado internacional.

Adiciona-se a esse quadro de absoluta irresponsabilidade fiscal a sistemática leniência com o inchaço da máquina pública. Sob o pretexto de reconstruir o Estado, o atual governo federal restabeleceu uma política de aparelhamento de ministérios, estatais e autarquias, cuja única finalidade prática é garantir apoio parlamentar artificial, onerando o bolso do pagador de impostos sem contrapartida em eficiência de serviços básicos à população.

O descompasso entre a ganância desenfreada de Brasília e a realidade das empresas nacionais asfixia a livre-iniciativa. Ao ignorar as regras mais fundamentais da economia política e insistir na ganância em ano eleitoral, o governo federal não apenas implode a credibilidade internacional do país, mas solapa a segurança jurídica indispensável para a atração de novos investimentos privados.

Os indicadores econômicos e a realidade da economia brasileira são extremamente preocupantes. O cenário externo e o cenário interno do Brasil estão levando à necessidade — se tivermos um governo sério em 2027 — de se fazer um ajuste duro na economia do país; tudo isso por causa dos desvios do governo do presidente Lula na administração das contas públicas.

(*) Professor emérito das universidades Mackenzie, Unip, Unifício, UnifMU, do Ciep/O Estado de S. Paulo, das Escolas de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), Superior de Guerra (ESG) e da Magistratura do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF-1).

