

A ação tática das empresas perante o possível choque (1)

Marco Aurélio Ferreira Vianna (*)

Em praticamente todas as intervenções que tenho tido como consultor de novos clientes nos meses



de janeiro e fevereiro deste ano, um tema tem-se colocado como prioritário nas agendas das reuniões: o que fazer de prático e objetivo a nível de ação tática, com a finalidade de minimizar os efeitos de um possível choque heterodoxo da política econômica anti-inflacionária. Feliz ou infelizmente, o pessoal de decisão estratégica nas empresas brasileiras começou a ter consciência de que, apesar de apenas possível, este cenário deve ser analisado a fundo.

Em diversos artigos anteriores, o primeiro dos quais em meados de 1985, alertávamos para a possibilidade deste evento, tentando nestas matérias ser mais um agente de sensibilização do que um orienta-

dor de planos específicos. O recrudescimento da inflação, com sua explosão em mais um degrau no mês de janeiro, faz-nos voltar ao assunto, dando um basta na sua forma catalisadora, partindo direto para um programa de ações.

Antes e acima de tudo é de fundamental importância verificar que podemos estar vivendo a contagem regressiva de um possível dia D que estaria situado ao redor do período fim de março—início de abril. Tal assertiva tem como base o fato de que no mês de fevereiro o índice de inflação, deve situar-se bem abaixo do patamar de janeiro; no entanto, o mês de março constitui-se até o momento em absoluta incógnita. Ele poderá permanecer na faixa "tolerável" já conquistada de 11 a 13%, como se pode repetir janeiro ou até ultrapassar o recorde histórico; neste caso, o Plano Cruzado ou o Plano Shalton, que já estão sobre as mesas mais importantes do comando econômico, serão levados diretamente para a catapulta de lançamento.

Uma primeira sugestão: aja rápido e acompanhe corpo a corpo o que vai ocorrer, principalmente no segundo decêndio "inflacional" de março, que deve acabar entre o dia 5 e o dia 10 desse mês.

No nível tático, acontecendo o famigerado, e já cansativo, choque, duas vertentes principais terão consequências mais sérias e profundas para as unidades empresariais. De um lado, certamente a perplexidade generalizada diante do desconhecido acarretará um duro caminho recessivo, que desaguará na diminuição do nível de faturamento das empresas.

De outro lado, a mudança da regra do jogo concentrada em um dia, de vinte e quatro horas, com decisão tomada na véspera, poderá levar muitas empresas a ter seus cacifes literalmente usurpados entre uma rodada e outra do jogo de pôquer dos negócios. O que fazer?

Para tentar amortecer a primeira consequência, eu consigo enxergar soluções passando por dois

afluentes. Faz-se necessário, primeiramente, aumentar de maneira vigorosa os níveis de planejamento contingencial de cada empresa. A arte de planejar deve significar, na grande maioria dos casos, a busca da simplificação. Em um ciclo recessivo, a óbvia e acadiana consequência para a empresa consiste na sua diminuição de vendas. Faça agora, desde já, um plano contingencial, contrapondo baliamentos e medidas imediatas. De cabeça fria, antecipando fatos, poderá ser desenvolvida uma ação muito mais eficaz contra o inadministrável.

Não adianta querer discutir o fato macroeconômico; o importante é ajustar-se com a velocidade necessária à estrutura dos novos patamares.

A outra esteira de solução para o aspecto recessivo conduz-se naturalmente pela segmentação de produtos, buscando em áreas estratégicas potenciais e não utilizadas possibilidades de aumento de faturamento que compense a que-

da de vendas. Esta lúcida solução, muito mais profunda do que simplesmente cortar custos, tem consistência ainda maior quando se constata a possibilidade de realocação de ativos financeiros para a aplicação produtiva, diversificando o "portfólio" e, assim, minimizando riscos.

Para os mais céticos eu devo confessar que tenho sido testemunha ocular de dezenas de casos de medidas, de ações táticas deste tipo, das quais algumas com maior sucesso já garantiram uma compensação de até 20% no nível global das atividades destes negócios.

É evidente que para as empresas que ainda não pensaram no assunto será impossível alcançar qualquer resultado concreto em poucos meses. De qualquer modo, na vida gerencial nunca é cedo para começar, e a conjunção dos dois conceitos mencionados poderá trazer as soluções mais adequadas. (Continua.)

(*) Consultor de empresas