

Agenda 97

Os novos desafios dos empresários para crescer em 1997

STEPHEN KANITZ

Se arrependimento matasse, os empresários que deram ouvidos aos prognósticos de fracasso total do real estariam mortos. Pior ainda, muitos estarão mortos justamente porque não se preparam para o novo ciclo de crescimento que o real propiciou. Querer crescer e se estruturar para crescimento rápido ao mesmo tempo não somente é uma proposição cara, mas fadada ao fracasso.

Concorrentes que se preparam devidamente ultrapassarão as empresas despreparadas. Quem investiu em 1993 e 1994, quem se preparou e treinou para o crescimento, quem desenvolveu produtos populares se deu bem. Quem esperou para investir e treinar em 1995, quem continuou concentrado em produtos para a classe média está atolado em dívidas e inadimplências.

Sistemas administrativos precisam ser instituídos antes da fase de crescimento de uma empresa, nunca durante. Crescer e montar estruturas simultaneamente é um caminho certo para o caos e o prejuízo.

Esse é o grande desafio das empresas brasileiras em 1997: preparar-se para o crescimento, mesmo que tardiamente. Tarefa nada fácil de realizar. Afinal, passamos quase 15 anos perdidos, em que a regra empresarial era a sobrevivência, não a expansão.

O segredo no mundo dos negócios era conseguir neutralizar os efeitos dos oito desastrados planos econômicos e infundáveis pacotes de medidas econômicas. Empresários não contratavam consultores empresariais para assessorá-los em marketing, estratégia ou crescimento, mas sim ex-ministros da Fazenda para ajudá-los a antecipar o próximo pacote. As empresas — especialmente os seus dirigentes — estão 20 anos atrasadas em termos de conhecimento e relacionamento nas áreas de tecnologia, estratégia global e crescimento.

Noventa e nove por cento das empresas ainda acham que acionista minoritário é para ser desprezado, e não um parceiro do crescimento. Desde 1993, tenho alertado empresários para se preparam para um novo ciclo de crescimento, que já entra em seu quarto ano

consecutivo acima do normal para o País. Tenho acompanhado nesses anos dezenas de empresas nesse difícil processo de reorientação de estratégia do enxugamento para a expansão e tenho observado quatro tipos de comportamento que reforçam essa visão.

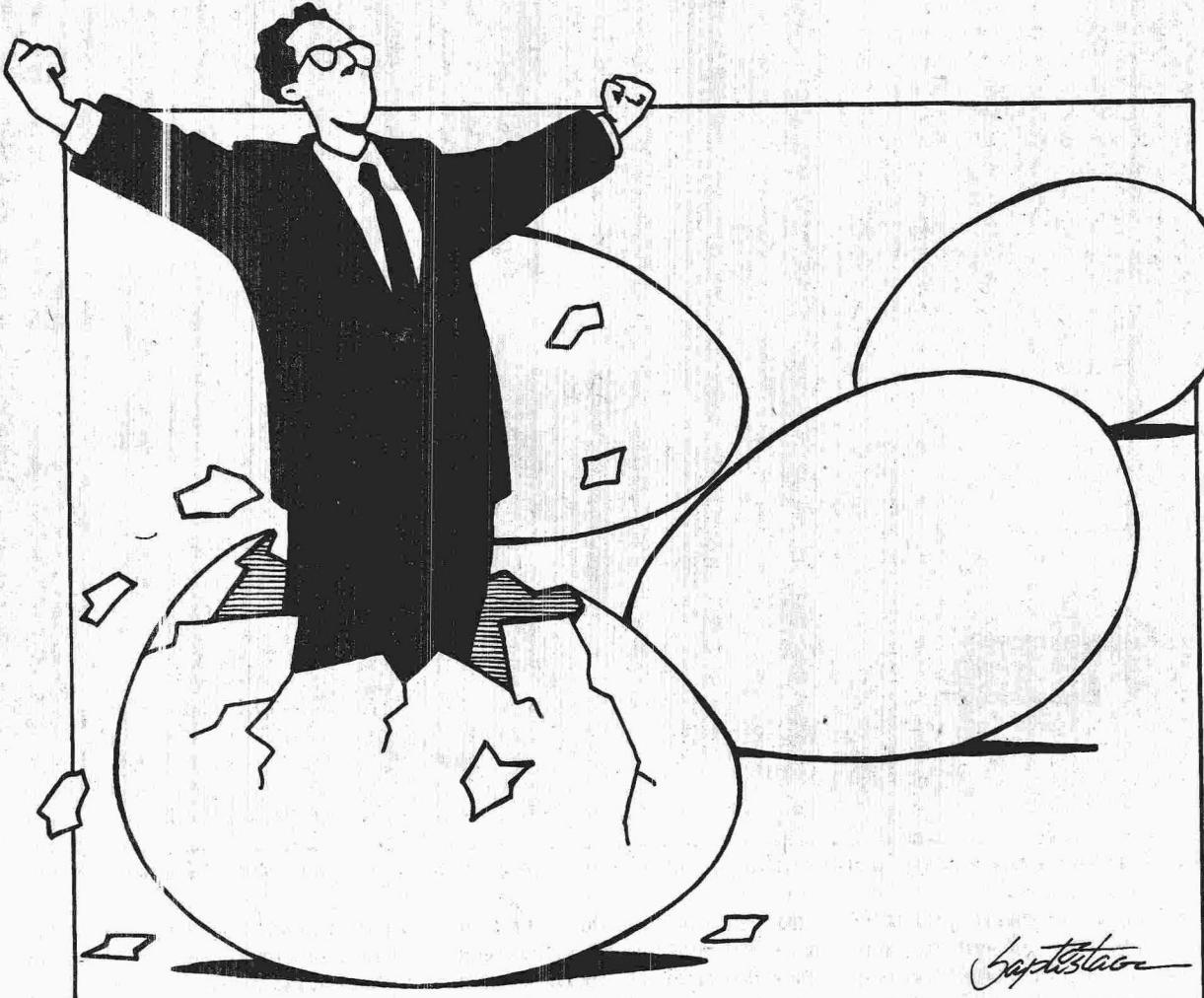
Descrença — Essas são as empresas que seguiram à risca os prognósticos feitos em 1993, de que o Brasil já era. Os de 1994, de que o Plano Real daria errado após as eleições. Os de 1995, de que o Brasil seguiria em alguns meses o México, o efeito tequila estampado em todas as manchetes e que jamais veio. E os prognósticos de 1996, de que uma maxidesvalorização de 30% do real seria necessária e a inflação voltaria.

Passei mais do que 40% do tempo nesses anos acal-

mando empresários e jornalistas de que essas previsões não se confirmariam e já haviam ultrapassado seu prazo de validade. Infelizmente, o estrago que essas afirmações de fracasso do Plano Real causaram para certas empresas é superior ao que se imagina.

Todas essas empresas não se preparam para a nova realidade, mantiveram suas estruturas voltadas para ganhos com inflação, já que ela voltaria, segundo essas previsões. O setor que mais problemas teve e menos se preparou foi o bancário, justamente aquele que mais se utiliza de consultores ex-ministros. Quem menos usa esses consultores — e mais utilizam os consultores administrativos, notadamente os do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) — são as pequenas e médias empresas do Interior, as que mais se preparam e estão crescendo.

Esta é a empresa que acredita no novo ciclo de crescimento, se assustou com os prognósticos pessimistas, parou, diminuiu o ritmo ou postergou no meio o seu plano de expansão. Esse é o pior dos dois mundos, o famoso stop and go, a indecisão conhecida dos ministros de Economia. Ministro não perde sua empresa. Empresário, sim. Quem começou a investir numa nova fábrica e decidiu reduzir o ritmo



de construção ficou com um investimento inabatido que não traz receita e acabou sucumbindo com a alta dos juros.

Dezenas de empresas multinacionais postergaram seus planos de investimento, numa atitude de "é melhor esperar para ver", compreensível para quem já viu tantos planos fracassar. So que dois anos de espera já está custando 30% a 40% a mais em termos de perdas na hora de trocar o câmbio para uma taxa bem mais desfavorável do que em 1993.

Impreparáveis — Valendo-me de um neologismo, certas empresas brasileiras, mais ou menos 30% na minha opinião, são impreparáveis para o crescimento, por várias razões. Primeiramente, não basta a diretoria estar convencida de que finalmente o Brasil está dando certo. Toda a organização deve estar comprometida para o crescimento. Ocorre que por 15 anos os funcionários ouviram palavras de ordem

como cortar, reduzir, enxugar, eliminar, jamais cometer erros. Crescimento é justamente o oposto. É criar, aumentar, contratar e, por estranho que pareça, cometer erros. Crescimento, no final, é um estado de espírito, nada fácil de conseguir em nível corporativo.

O grande erro da equipe econômica atual é acreditar que crescimento é simplesmente uma questão de redução de taxa de juros. Segue a teoria que os agentes econômicos, que somos nós, movidos pela nossa ganância natural, iremos maximizar as nossas novas oportunidades de investimento lucrativo que os juros mais baixos possibilitem.

Basta reduzir as taxas de juros nove meses antes das eleições, e a reeleição estará ganha. Mais uma ingenuidade política e econômica. Infelizmente o mundo dos negócios é muito mais complexo. Criar um estado de espírito de crescimento não é nada fácil. E, se poucas empresas se preparam nesses últi-

mos quatro anos, o aceleração da economia não se opera com um piscar dos juros, e a reeleição não será conseguida por um surto de crescimento na hora certa.

Muitas empresas deixaram suas equipes envelhecer, especialmente as estatais, nas quais pacotes econômicos proibiram contratações, incluindo substituições. Equipes velhas não se empolgam com perspectivas rápidas de crescimento. Estão esperando aposentadoria.

Tenho visto em empresas uma reação aos prognósticos otimistas para a economia, do tipo: "Isso já não é para mim". Esse tipo de funcionário, normalmente mais graduado do que os demais, é um ovo podre contaminando o resto.

Empresas ligeiras — Os preparativos para o crescimento empresarial precisam ser feitos um a dois anos antes de um novo surto de crescimento, não durante. Têm de ser feitos numa época em que vendedores estão mais ociosos e o

custo de treinamento não inclui vendas não feitas, que no fundo é o maior custo de qualquer programa de treinamento.

Em 1993, Jorge Paulo Lehman me mostrava com enorme orgulho o seu departamento de sistemas, que empregava 60 analistas. A maioria dos banqueiros teria me mostrado a sua mesa de câmbio, sua equipe de economistas. Na época, o Banco Garantia possuía cerca de 200 funcionários, o que significa que o departamento de sistemas detinha 30% do quadro, quando a média é 5%. O Garantia estava se preparando para crescer, e de uma forma correta. Superdimensionado seus sistemas de controle e gerenciamento, de tal sorte que na hora do crescimento basta contratar mais operadores, não analistas de sistemas.

A TAM instituiu o cartão de fidelidade em 1993, os computadores em 1994, o estilo TAM de voar em 1992. Feito isso, bastava contratar mais aviões e comissários. As empresas que estão agora pensando em mudar para computadores maiores, redesenhar os seus logotipos e planos de marketing estão perdendo tempo gerencial precioso que deveria ser usado para outras atividades. Levou dois anos para o comandante Rolim convencer seus pilotos de que transportam passageiros, e não aviões. Vários pilotos se demitiram para não ter de receber o cliente na porta da aeronave. Mudar empresas para o crescimento é uma tarefa demorada e nada tem a ver com taxas de juros.

Infelizmente, temos poucos especialistas na área privada e na área governamental que conhecem a dinâmica do crescimento. No governo, a situação é trágica, com mais de nove especialistas em inflação, nenhum em crescimento. O ministro do Planejamento, que deveria planejar o futuro, está atolado, tentando consertar os erros do passado. Al Gore, vice-presidente dos Estados Unidos, gasta boa parte de seu tempo incentivando a iniciativa privada a investir na infovia, um dos pilares desse novo surto de crescimento americano. A maioria dos empresários brasileiros não tem a menor idéia de quem é nosso vice-presidente, nem está lhe dando ouvidos.

■ Stephen Kanitz é consultor e presidente da Kanitz & Associados S.C. Ltda.