

Como tirar uma empresa do "buraco"

FUJA DA FALÊNCIA

SEIS CONSELHOS PARA DIMINUIR OS EFEITOS DO PACOTE

FINANCIAMENTO

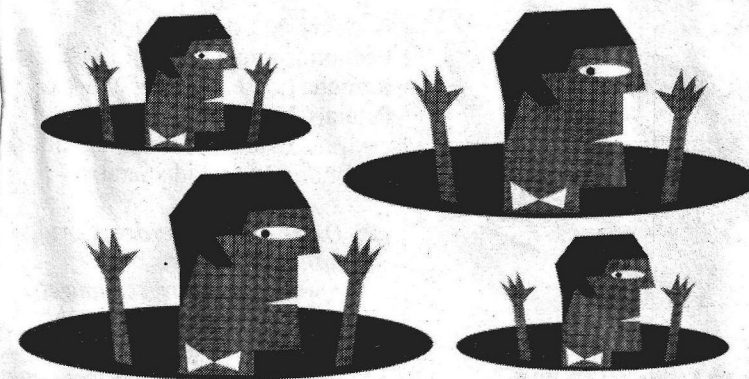
Procure financiamentos adequados à sua capacidade de pagamento. Não esqueça que há muitos fundos internacionais oferecendo recursos a juros muito mais baixos que no Brasil. Procure o Sebrae ou o BNDES para se informar das linhas de financiamento para produção. Evite empréstimos em bancos comerciais, que estão cobrando juros de até 20% ao mês.

CONCORRÊNCIA

Em tempos de mercado globalizado, não esqueça que seu concorrente pode estar do outro lado do mundo. Na China, por exemplo. Preste atenção no que ele está fazendo para não perder mercado.

CUSTOS

Controle mais do que nunca seus custos. Em todos os sentidos. Isso inclui uma



olhada no maquinário, por exemplo. Lembre-se que um equipamento velho e desajustado gasta mais energia e manutenção.

QUALIDADE

Não esqueça da equação produto-mercado. A tendência mundial é de produtos com cada vez mais qualidade a preços decrescentes. Não acompanhar essa

tendência significa perder terreno no mercado. Cortar custos comprometendo a qualidade do seu produto pode se revelar um erro fatal.

PARCERIAS

Não recuse parcerias. Uma sociedade não quer dizer que você deixará de ser o dono do negócio. Há investidores interessados apenas em lucrar com sua empresa, sem intenção alguma de lhe afastar da administração. As parcerias são muito mais vantajosas que tomar dinheiro nos bancos.

PLANEJAMENTO

Não refaça seus planos de longo prazo. A crise terá uma duração incerta, mas não há motivo para acreditar que ela permanecerá indefinidamente. Faça ajustes emergenciais sem comprometer sua visão estratégica de futuro.

Especialistas em salvar empreendimentos que estão na rota da falência planejam faturar mais com a crise brasileira

Flávio Ilha
Da equipe Correio

Não é fácil, mas também não é impossível atravessar a crise financeira, detonada a partir da queda global das bolsas de valores, com uma relativa estabilidade. Para as empresas, o primeiro mandamento é sagrado: evite financiamentos de curto prazo nos bancos. "Se precisar de dinheiro, procure parcerias, aceite sociedades, vá atrás de financiamentos adequados, mas não entre em fila de banco", recomenda o empresário Raimundo Lima. É bom prestar atenção ao que ele fala, pois sua empresa é especializada justamente em tirar empreendimentos do "buraco".

Sócio da Phoenix Strategic Financial Advisors com mais dois ex-executivos do Chase Manhattan Bank, Lima não esconde que enfrentar a crise não será fácil. "Estamos esperando um aumento na nossa carteira de clientes", revela o empresário. A especialidade da Phoenix é renegociar passivos bancários de empresas endividadas, a partir de uma reestruturação completa do negócio. Isso inclui projeções de viabilidade e a montagem de cenários tão pessimistas quanto os de agora.

Lima reconhece que os pequenos e médios empresários é que vão pagar o preço maior da crise. Para eles, os conselhos são mais rígidos: nunca se descuidar dos concorrentes e da qualidade do produto, evitar financiamentos e aceitar propostas de parceria, se elas existirem. O consultor não acha isso um problema. "Há muitas formas de parceria atualmente que fogem da tradicional sociedade por cotas", explica.

PARCERIAS

A mais adequada delas, segundo Lima, é a chamada *venture partner*. Nesse tipo de sociedade, o investidor capitaliza a empresa por um prazo determinado (cinco anos, por exemplo), depois dos quais se retira do empreendimento. No período de parceria, os lucros são repartidos. No fim do prazo, o dono do negócio pode até recomprar sua parte do investidor. Mas, se quiser, pode jogar as ações na bolsa. "Essa é uma saída cada vez mais procurada por empresas pequenas que precisam de capital para crescer", diz Lima.

Segundo o empresário, é muito fácil uma empresa sólida desequilibrar suas finanças em períodos relativamente curtos. Ainda mais em épocas de crise. É o que os consultores chamam de "pé trocado": a empresa vai ao mercado em busca de financiamento, planeja suas atividades por um prazo longo, e é pega no contra-pé por um pacote que retrai o consumo e derruba suas vendas.

"Não são necessários mais que seis meses para uma empresa desequilibrar completamente suas finanças em cenários desse tipo", adverte Lima. Para tranquilizar os pequenos empresários, o diretor da Phoenix revela que na sua lista de clientes há duas empresas que figuram no ranking das 300 maiores do país. Ou seja, problemas de caixa não são exclusividade de quem gera pouca renda.

O economista Flávio Castelo Branco, da Confederação Nacional da Indústria (CNI), recomen-

da um remédio parecido. Ele acredita que as pequenas empresas devem aproveitar sua agilidade — devido ao tamanho reduzido da estrutura — para concretizar oportunidades. Entre elas as parcerias. "É uma forma adequada de reduzir riscos e financiar a produção com custos menores", sustenta.

Nas grandes empresas as estratégias são mais complexas. Dependendo do setor, uma boa alternativa é assumir uma parte do prejuízo torrando estoques que ficaram mais caros de ser mantidos. É o que vem fazendo, por exemplo, a indústria automobilística, que foi pega num momento de pátios cheios e tem como agravante o fato de enfrentar, além do aumento dos juros, uma alta também no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). "O certo é que haverá diminuição no fluxo de caixa, em dimensões diferentes para cada segmento de atividade", prevê Castelo Branco.

Cortar custos demitindo funcionários pode não ser a melhor saída. Além de ter um custo alto, dependendo do tamanho da crise as demissões podem se revelar precipitadas. O empresário, aí, teria de as-

sumir o custo de recontratar os funcionários. As férias coletivas, principalmente na indústria, podem ser um caminho para adiar temporariamente essa decisão.

Mas o consultor Marco Rennó, da Trevisan Consultores Associados, diz que muitas empresas não terão outra alternativa a não ser cortar os custos pela folha de salários. Principalmente as pequenas. Investimentos programados há meses para o início do próximo ano também deverão ser revistos.

BANCOS

Outra previsão de Rennó bate com os conselhos de Lima. O consultor da Trevisan acha que haverá um *boom* de negócios com empresas brasileiras nas bolsas de valores. Como as empresas enfrentam dificuldades para se capitalizar (juros altos), a saída será enfrentar a crise com novas parcerias. "A crise baixou o preço das empresas, o que deve atrair muito capital direto para as bolsas nos próximos meses", diz Rennó.

O problema deve acabar respingando nos bancos, que emprestam dinheiro e podem ter perdido, só com crise das bolsas de valores, cerca de 20% do seu patrimônio líquido. O consultor Celso Luiz Martone, da MCM Consultores, também prevê um aumento de fusões e incorporações entre os bancos por conta da crise. A perda principal do sistema financeiro, segundo ele, foi provocada pela queda no valor das ações no mercado, mas os negócios com títulos públicos prefixados (que não vão remunerar a alta dos juros) também foi relevante para as perdas do sistema financeiro.

"Se as taxas de juros permanecerem altas por muito tempo uma nova onda de inadimplência tende a ocorrer, especialmente na indústria", avalia Martone. Segundo ele, o maior volume de estoques do setor aumentará os custos financeiros das empresas. Ao contrário do comércio, que pegou a crise com baixo nível de produtos estocados.

