

Marco Aurélio Ferreira Vianna

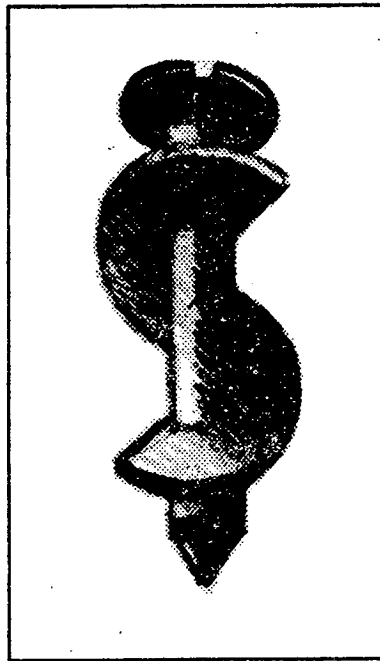
O período de instabilidade que vem atravessando a economia empresarial brasileira ensinou uma nova e importante lição: não há mais tempo e espaço para uma diminuição no ritmo de atividade, mesmo que tal atitude implique táticas infrações a regras comportamentais consagradas pela prática. Este início de ano veio comprovar que o tão esperado relax financeiro do mês de janeiro mimetizou-se em quisto impiedoso. Mais uma vez comprova-se a assertiva de que nas crises eclodem as grandes mudanças e transformações, além dos essenciais ajustamentos. Neste ano, pelo menos até agora, trabalhou-se em maior quantidade; resta, então, checar a qualidade.

Em termos de macroambiência, ficou confirmado para o empresário que no ano de 1981 o governo imporá uma rígida política de austeridade, tendência esta corroborada pela limitação do crédito bancário trimestral em 5% e pelo aumento da alíquota de IOF nas importações para 25%. A primeira medida vem causar uma grave (e pioneira) premissa no fluxo de caixa das empresas, que tiveram, de um modo geral, sua tessitura financeira estrangulada somente a partir do início do último trimestre 1980: quando mais se precisava de oxigênio, este foi negado de forma cruel. Sob a ótica estratégica cada vez mais as atitudes governamentais, inesperadas e imprevisíveis, obrigam o empresário a adotar, neste período de turbulência, uma postura de exímia liquidez, mesmo que em detrimento da rentabilidade. Só mesmo as empresas que aplicaram esta filosofia estão conseguindo superar a atual crise de crédito, a qual segundo inúmeros empresários é a mais séria dos últimos trinta anos. Tal conclusão é evidente, quando se verifica que, em realidade, usando o jargão comum, os bancos estão fechados há praticamente quatro meses.

Por outro lado, os índices inflacionários do mês de janeiro fornecem, uma indicação primária de que há uma sensível possibilidade de reversão da curva de inflação. Isto porque, terminado o mês com um Índice Geral de Preços de 6,6%, composto pelo Índice de Preços por Atacado de 6,1% e por um Índice de Preços de Consumidor de 8,4%, registra-se uma modificação radical do panorama de janeiro de 1980, no qual a demanda especulativa gerada pela prefixação dos índices corretivos acarretou uma forte pressão inflacionária, grande responsável pelos negativos resultados do primeiro semestre daquele ano. Agregando a este raciocínio o gap do crescimento em 1980 da base monetária (59,8%) e expansão dos Meios de Pagamentos (70,8%) com a inflação (110%), confirma-se uma grande probabilidade de estar eliminada a explosão da taxa inflacionária para 1981, fator este previsto anteriormente por uma grande gama de empresários.

Em um ângulo estratégico, tal análise ganha ainda maior relevância quando estamos posicionados em um mês onde o custo do dinheiro atingiu o paroxismo de seus patamares na fase pós-liberação, quando impera o clima de pavor catatônico por parte dos empresários. Os executivos devem estar dramaticamente atentos para o fato de que tomar empréstimos a 200% ao ano, em uma fase de curva inflacionária descendente pode ser

definitivamente fatal. Nunca foi tão perigoso apostar na inflação. Minha recomendação tem sido a se adotar procedimentos novos e criativos consentâneos com a realidade, e jamais adotar posturas ortodoxas bancando de forma direta e pouco lúcida o custo do dinheiro; os contratos bancários são leoninos e imperdoáveis.



Sob outro aspecto já temos afirmado inúmeras vezes que em épocas de crise, devido à constante movimentação do macrosistema, surgem brechas para as quais os empresários devem estar atentos. Já escrevia a sapiência milenar chinesa o ideograma "crise" como o conjunto dos símbolos "risco" e "oportunidade" sendo o primeiro em pequeno e o segundo em grande tamanho. Na prática da realidade brasileira, os resultados, parciais ou totais, do volume de vendas de algumas empresas no ano de 1980 começam a demonstrar claras tendências de setores estrategicamente bem posicionados, malgrado algumas vezes se constituírem somente na consequência de um eficaz programa de administração interna. De qualquer forma, no meu modo de entender, cada vez mais planejamento é a administração do futuro, e não um mero e superficial prolongamento do passado. Cabe aos executivos das modernas empresas deste fim de século administrarem o seu futuro, monitorando seus caminhos para uma aterrissagem controlada nos Setores Induzidos, sem jamais serem tomados de surpresa por um posicionamento inconsciente nos Setores Desguarnecidos. A partir do momento em que terminou a Época Determinística quando, de uma maneira geral, como fruto do planejamento da reconstrução do pós-guerra, todos os setores econômicos cresciam a taxas de 7/10 a.a., inicia-se a Época das Flutuações, onde um crescimento de 3% a.a. é o resultado da média entre setores que crescem a 16% e setores que caem 10%. Resta apenas pilotar a empresa para o primeiro grupamento. Quando se analisa, então, aqueles índices de evolução de vendas de algumas empresas brasileiras — Refrigeração Paraná (148%), Monark (153%), Equipetrol (140%), Copas (123%), Anderson Clayton (133%), Grupo Perdigão (150%), Manah (127%), Brinquedos Estrela (130%), Engesa

(123%) — comprova-se taxativamente que "as coisas não estão mal de uma maneira geral", e que muitas empresas estão conseguindo alcançar significativos pontos de crescimento acima da inflação. Desta maneira, sem querer dar um cunho global à nossa análise, depreende-se que empresas exportadoras, alimentícias, agrícolas, fabricantes de bens essenciais à economia, do setor energético, de consumo compulsório e as de economia energética estão alocadas a Setores Induzidos.

Um belo exemplo do binômio risco/oportunidade, que merece ser citado, consiste no setor de Máquinas-Ferramentas, o qual à primeira vista sofre o impacto direto da desaceleração econômica, posto que seus produtos seriados só são comprados por empresas em implantação ou em crescimento. Entretanto, se para este segmento tradicional os pedidos em carteira estão no perigoso nível de três meses, as máquinas sob encomendas, de alta tecnologia, visando ao aumento de produtividade, situam-se no satisfatório patamar de nove meses. Cabe aos empresários, sob o efeito da crise, desenvolver uma criativa estratégia de produto e marketing, colocando-se do lado do cliente, e oferecer não um produto em si, mas um sistema no qual esteja embutido e acoplado um significativo programa de redução de custos. É desta maneira que se administra em períodos de instabilidade; um comportamento passivo e ortodoxo por parte do empresário transformará a arte de administrar em um jogo de roletas onde sua empresa poderá "cair" nas Pretas de um Setor Induzido ou nas Vermelhas de um Setor Desguarnecido.

Cabe ainda comentar que, para este ano de 1981, o Governo pretende cortar qualquer forma de crescimento daqueles setores responsáveis pelos níveis indesejáveis de aquecimento de 1980, e que são entre outros os seguintes: construção civil e caudatários, automobilístico, auto peças, metalúrgicos, mecânico e a indústria de transformação com especial ênfase em bens de consumo duráveis e bens intermediários. Pode-se concluir que em diversos setores qualquer planejamento tradicional terá resultados inoperantes para o ferramental decisivo do empresário; é importante, nestes casos, procurar de forma obstinada manter o nível de vendas nos patamares mínimos do breakeven da empresa. Apesar da polêmica tese, eu insisto em afirmar que para estes setores a concentração de esforços deve recair sobre a área de marketing da empresa. Minha recomendação tem sido inclusive a de aumentar lucidamente os custos comerciais. Uma grande loja de varejo, tendo esta lapidar antevisão, chamou seu corpo de funcionários, antes do mês de dezembro e, diante da boa resposta que esperavam a um inteligente desafio, propôs o pagamento de um décimo quarto salário, caso a empresa como um todo atingisse uma meta que atendessem suas necessidades econômicas. É evidente que, tendo seus empregados como "sócios", a meta foi ultrapassada, e todos saíram ganhando. É assim que se aumenta com lucidez os custos comerciais; é assim que se administra a crise. Jamais a criatividade, a inovação e a intuição foram tão importantes.