

# Estoques atuais são adequados

Hoje tanto a indústria quanto o comércio estão trabalhando com estoques suficientes para atender à demanda. Os empresários se adequaram ao novo ritmo da demanda e, através de redução de produção e de estoques, cortaram custos operacionais.

Segundo o prof. Yuichi Tsukamoto, da Fundação Getúlio Vargas, onde é o responsável pela cadeira de Finanças e Empresas, "as empresas se adequaram ao momento. O empresário deixou de ser um negociante e se transformou em um administrador. Sabe perfeitamente que o Governo deseja acabar com subsídios e incentivos. Os empresários estão procurando trabalhar em cima do binômio eficácia e eficiência".

— Procuram também a exportação para aliviar seus custos e também para conseguir recursos mais baratos. Com a busca de economia de escala se encontrou também uma melhor produtividade. Creio que a indústria nacional pela primeira vez realmente procurou melhorar sua produtividade para equilibrar seus custos, afirmou.

O prof. Tsukamoto, que é muito procurado por empresários em São Paulo, elaborou as seguintes sete normas para o planejamento financeiro no Brasil de hoje:

- Não basta fazer certo a coisa; é fundamental fazer a coisa certa. Há limites para *working harder*, mas não há limites para *working smarter*.
- Em tempos turbulentos, a liquidez é mais importante que os lucros. Uma empresa pode sobreviver longos períodos de lucros baixos ou receitas pequenas se o seu fluxo de caixa for adequado e se for financeiramente sólida. Mas o inverso não é verdade. Em tempos turbulentos, o balanço patrimonial torna-se mais importante que a demonstração de lucros e perdas. Ou seja, em tempos turbulentos, a administração deve colocar o fortalecimento financeiro antes dos lucros.
- A primeira tarefa da administração numa era de turbulência é assegurar a sobrevivência da sua empresa. Isto significa que os fatores básicos têm que ser bem administrados. Os fatores básicos geralmente são "óbvios". Mas aquilo que é necessário para administrá-los implica em enormes alterações, requerendo uma prévia discussão das novas e peculiares exigências dos fatores básicos de sobrevivência.
- Antes de administrar algo, é preciso saber o que se vai administrar. A realidade da sua organização fica obscurecida, distorcida e deformada pela inflação. Antes que os fatores básicos possam ser administrados é preciso ajustar para a inflação os "fatos" de um negócio: suas vendas, sua posição financeira, seu ativo e passivo e seus lucros.
- A administração dos fatores básicos inclui ganhar hoje o suficiente para cobrir os custos de se manter em atividade — os

São Paulo — Wilson Santos



Yuichi Tsukamoto

custos dos riscos, das mudanças, das inovações e, sobretudo, da manutenção — daqueles empregados que se tornariam necessários no futuro próximo. Uma empresa que não obtiver este mínimo está fadada a ir se debilitando até desaparecer.

• Tornar os recursos produtivos é a tarefa específica da administração. Os administradores devem, portanto, administrar separadamente a produtividade de cada um dos quatro recursos chave: capital, recursos naturais básicos, tempo e conhecimento. Mas, no final, o que vale é a produtividade global de uma instituição na utilização dos seus recursos. Sempre que "mão-de-obra" significar pessoas especializadas e pessoal profissional, não haverá economia alguma. Nesse caso, o único modo de aumentar a produtividade da "mão-de-obra" é aumentando a produtividade das pessoas, ou seja, a produtividade do tempo e dos conhecimentos.

• Os tempos turbulentos exigem que uma empresa abandone sistematicamente o passado. Pouquíssimas empresas estão dispostas a descartar o passado. Como resultado, há uma carência de recursos disponíveis para o futuro. Em épocas turbulentas, uma empresa precisa superar golpes súbitos e severos; e precisa também saber aproveitar oportunidades repentinas e inesperadas. Para tanto, a concentração dos recursos nos resultados e o abandono de um passado improdutivo e devorador de recursos são requisitos sine qua non."