

Sugestões para suavizar as dificuldades da década de 80

Carlos Wallace de Miranda (*)

Uma breve retrospectiva dos anos 70 mostrará que eles começaram com euforia e encerraram-se com pessimismo, enquanto a década de 80 se iniciou como um fantasma na vida das empresas. Estamos no terceiro ano deste decênio e ainda não é possível prever quando estarão em declínio as condições adversas que predominam no mercado. Entretanto, o lado positivo dessa chamada "crise" é que quem sobreviver a ela estará muito mais forte na saída do túnel.

Atualmente já não é mais possível manter taxas de crescimento nas empresas utilizando-se estratégias adotadas na década de 60 e no início dos anos 70. Nestes períodos de euforia, quando uma empresa tomava uma decisão que não correspondia à demanda real, a força do mercado era geralmente tão grande que absorvia qualquer tipo de erro; hoje, porém, é necessária uma maior compreensão do inter-relacionamento entre os muitos aspectos apresentados pelos limitados recursos, de modo a estreitar a margem de erro permitida.

Mesmo em situações conjunturalmente perigosas, como a atual, é possível melhorar, preservar ou, pelo menos, impedir uma queda maior do lucro. Nestes tempos de crise e incerteza, algumas estratégias devem ser utilizadas e outras revisadas pelas empresas, para eliminar possíveis dissonâncias com a realidade econômica e, entre as principais, podemos vislumbrar:

• **Utilização Eficiente da Telemática:** estamos na era de fusão das telecomunicações com a informática, que irá auxiliar os dirigentes empresariais em suas tomadas de decisão e implementações, figurando o uso do computador como o instrumento mais poderoso e versátil. No futuro, todo administrador disporá de um computador, acoplado a uma televisão bidirecional interativa, que lhe permitirá tomar decisões a uma velocidade operacional fantástica.

• **Recursos Humanos:** as empresas precisam de talentos que possam equacio-

nar seus problemas. Não é suficiente apenas atrair os melhores profissionais, mas também treiná-los, motivá-los e integrá-los ao grupo, sempre que necessário.

Desde os anos 50 e 60 não tem havido virtualmente qualquer conceito inovador em administração sobre gerenciamento dos aspectos comportamentais que se rivalizasse com os de Frederick Herzberg sobre motivação, Douglas McGregor sobre os gerentes de "Teoria X" e "Teoria Y", Abraham Maslow sobre a hierarquia das necessidades, Robert Blake e Jane Mouton sobre a rede gerencial ou Peter Drucker sobre a administração geral. Os resultados na aplicação dessas técnicas — revisadas ao longo do tempo pelos discípulos destes pensadores — têm sido surpreendentes e eficazes e, fatalmente, auxiliarão a empresa a atingir o binômio lucratividade-equilíbrio social.

• **Administração do Fluxo de Caixa:** partindo-se do princípio de que, em período de turbulência econômica, não é possível prever a longo prazo, então as empresas não só podem como também necessitam de manter planejamento a curto e médio prazos com grande dose de flexibilidade para se adaptarem às mudanças conjunturais.

Com um conhecimento exato e antecipado de quando e em quanto ocorrerão os excessos ou necessidades de numerário, fica mais fácil a obtenção dos recursos.

• **Fortalecimento do Capital de Risco:** embora não seja fácil converter capital de terceiros em capital próprio, os juros altos obrigam a adoção de várias medidas, de modo a diminuir a dependência da empresa a bancos ou até mesmo evitar a necessidade de se chegar aos empréstimos, entre elas:

1) **O Controle Eficiente sobre a Estrutura de Custos:** a empresa deve ter sistema de informações de custos adequado, que permita identificar rapidamente variações de custos incompatíveis com os preços de vendas que estão sendo praticados. A empresa deve eliminar e simplificar os trabalhos burocráticos, evitando produzir

mais informações do que a administração pode digerir. A força de trabalho deve ser reduzida ao estritamente necessário. Os insumos básicos da produção, bem como os custos de manutenção, devem merecer atenção especial, pelo que representam na estrutura de custos na maioria das empresas. Fontes alternativas de substituição dos principais insumos devem ser pesquisadas e a política de importação cuidadosamente revisada, de modo a ser reduzida ao mínimo.

2) **Planejamento Tributário e Fiscal:** o planejamento fiscal — principalmente na área do Imposto de Renda — merece cuidados especiais, desde que se constitui fonte de recursos para a empresa. Deve-se exercer um rígido controle das atividades relacionadas à tributação, de modo a não precipitar ou antecipar o fato gerador da obrigação tributária ou mesmo incorrer em gravames desnecessários.

3) **Análise dos Novos Investimentos:** a empresa deve procurar identificar as oportunidades, principalmente as de alto potencial de retorno, para as quais não se estava dando a devida atenção. O estudo de viabilidade econômica deve ser completo e eficiente, mesmo para os pequenos projetos. O sucesso em novos investimentos é vital para o desenvolvimento a curto e longo prazo. Assim, é necessário que haja um perfeito equilíbrio entre a capacidade produtiva e as exigências do mercado e é sob este prisma que a ampliação ou redução da produção devem ser examinadas.

4) **Equilíbrio dos Estoques:** o estoque deve ser equilibrado de forma a possibilitar programas de produção e de vendas suaves e eficientes, de modo a inexistir excedentes, o que normalmente exige maiores investimentos e maiores despesas. A política

de redução dos estoques — muito pouco praticada — deve ser implementada de forma que os materiais ociosos e obsoletos sejam detectados e imediatamente alienados.

5) **Sistema de Controle de Crédito e Cobrança:** a empresa deve manter um equilíbrio entre a demanda dos clientes que dá origem a vendas a crédito e a oferta de fundos (recursos) da empresa em um nível de vendas capaz de maximizar os lucros e reduzir a um mínimo os riscos assumidos. Reduzir ao mínimo os prazos de venda é uma importante providência, que deve ser tomada mesmo com sacrifício da margem de lucro.

6) **Redução do Imobilizado:** os imobilizados ociosos podem constituir uma poderosa fonte de receita e, dessa forma, a política de venda do imobilizado improdutivo deve ser agilizada, de modo a permitir sua conversão em dinheiro "vivo".

Como conclusão final, diria que o lento crescimento da economia, as taxas de juros elevadas, as altas taxas inflacionárias e a escassez e encarecimento da matéria-prima delinearão uma década de dificuldades para as empresas. Entretanto, mediante definição clara de sua filosofia e objetivos, aliados à aplicação de métodos e posturas eficazes e a um planejamento ágil e flexível, elas poderão contornar mais suavemente estes tempos difíceis. Neste sentido é que estão inseridas as estratégias enumeradas neste artigo. Para a sua aplicação, no entanto, é necessário que os dirigentes deixem de lado uma excessiva preocupação com o cotidiano da empresa, liberando mais tempo para um trabalho sistemático de diagnóstico das grandes oportunidades que conduzem a melhores resultados.

(*) Controller da Samarco Mineração S. A.