

# Professor da FGV diz que não há receita para atravessar crise

*Sonia Carvalho*

**São Paulo** — A partir deste mês, as empresas com exercício fiscal iniciado a 1º de janeiro começam a traçar seus planos e orçamentos para o próximo ano. Na elaboração, a incerteza quanto ao futuro é o principal dado a ser trabalhado: como fazer para enfrentá-la.

Não há receitas prontas para atravessar um período de crise, observa o professor da Fundação Getúlio Vargas, Fernando Gomes Carmona. Cada empresa tem sua maneira de ser, mas existem algumas posturas tidas como universais. A primeira é fazer uma profunda revisão crítica de todos os recursos, sejam físicos, humanos ou financeiros.

E a seguir trabalhar mais atentamente sobre dois pólos — receitas e despesas. O empresário, em momentos difíceis, tem de maximizar suas receitas, buscando novas oportunidades de negócios ou olhando com maior rigor para seu fluxo de caixa, na tentativa de aproveitar uma eventual disponibilidade. Quanto aos custos, a saída é minimizá-los ao máximo, eliminando o desperdício e trabalhando com prioridades.

## **Empresa e crise**

Em épocas de crise, a empresa torna-se epidérmica: qualquer falha logo lhe atinge a carne. Em tempos normais, erros como a burocracia, o excesso de custo fixo, a falta de agressividade, o processo decisório lento, são encobertos pelos resultados. Em período de turbulência, tudo isso vem à tona. Assim, é necessária maior agilidade, mais flexibilidade e, sobretudo, um certo descompromisso em relação ao planejamento de médio e longo prazos.

Os orçamentos e planejamentos, explica o professor João Bosco Lodi, da USP, devem ser, agora, princípios orientadores e não mais planos de ação.

— Em crise não se pode fazer um orçamento de seis meses e ater-se a ele. Tanto o orçamento como o planejamento devem ser usados como indicadores e não como dados aprovados — aconselha.

É imprescindível, por exemplo, que a empresa trabalhe com o multiplanejamento. Isso significa lidar com diferentes cenários: um mais pessimista, outro mais realista e um terceiro médio, levando em consideração variáveis macroeconômicas como inflação, desvalorização cambial, crescimento do setor a que pertence, crescimento do PNB, custo financeiro, entre outros.

Os planos têm de ser reavaliados mensalmente. A empresa também deve procurar diversificar suas fontes de faturamento, passando a trabalhar com mais clientes e mercados. Exemplo crítico das consequências que podem advir da concentração de negócios em um só cliente está nas construtoras, que trabalham para o Governo, ou no setor de bens de capital.

As empresas devem estar atentas, também, a alguns sinais que podem indicar a necessidade de adicionar uma estratégia de sobrevivência — e não apenas de superação de uma época de crise. O professor Raimar Richers, da Fundação Getúlio Vargas, vê alguns indícios premonitores de um colapso: queda prolongada de vendas, capacidade ociosa, pressão dos concorrentes, margens em declínio, risco da não absorção dos custos fixos, endividamento crescente, deterioração do ambiente de trabalho e previsibilidade dificultada.

Se isto estiver acontecendo em uma empresa, de imediato ela deve reavaliar seus objetivos estratégicos. É hora de “enxugar” linhas, abandonar mercados menos promissores, cortar custos e despesas e rever processos e sistemas.