

# Da importância do planejamento em tempo de recessão

430 1990

GAZETA MERCANTIL

Luís Jorge Rodrigues  
Monteverde\*

A recessão em curso no Brasil tem características diferentes de recessões passadas: a nova "abertura dos portos" traz pressões adicionais sobre o mercado, de natureza que os diversos setores da economia brasileira ainda não conheciam. A forte oligopolização da economia brasileira, radicada na estratégia de substituição de importações, sempre inviabilizou o combate à inflação via recessão (e, portanto, com as políticas monetária e fiscal clássicas), através da recomposição das margens via reajuste de preços acima da inflação média. A mudança na estratégia econômica brasileira, substituindo o modelo tradicional pela reestruturação competitiva da economia através da integração ao mercado internacional, muda o quadro de referência da recessão em curso: a liberdade de importações e a quebra dos cartórios setoriais inviabilizam, ao menos a médio prazo, a fuga da redução de margens via preço e dá condições visíveis de sucesso aos instrumentos clássicos de políticas monetárias e fiscais.

Neste contexto, as empresas vêem-se perante três níveis de ameaça:

- a contração da demanda do mercado;
- as importações concorrendo nos seus mercados;
- a ameaça de a estabilização econômica, dando certo, incentivar os investimentos estrangeiros nos seus mercados, levando a uma competição estrutural muito mais difícil, com tecnologias de produto, processo e administrativas mais avançadas.

Temos ainda a sobrevalorização atual do cruzeiro, dificultando as exportações, ou reduzindo as suas margens de rentabilidade. A ameaça às indústrias menos aparelhadas no Brasil é, assim, a maior da nossa história econômica. O que fazer?

Economicamente, o cenário é delicado para as empresas: vendas abaixo da capacidade instalada, preços sob pressão, margens estreitas, escassez de capital de giro e falta de linhas de financiamento de médio e longo prazos. Além de que as fontes de financiamento existentes são caras e de difícil acesso. As saídas normais, além de perigosas, não resolvem o problema: demissões, pressões sobre os salários, desmobilizações — além de que nos preços não há como trabalhar. A questão é que hoje, ao que tudo indica, fugir para a frente só adia e agrava os problemas. Hoje o problema é competitividade e competitividade exige tempo e recursos. O quebra-cabeças resolve-se planejando de modo diferente do habitual. Na equação preço igual a custo mais lucro, o empresário brasileiro está habituado a considerar custo e lucro como dados, o preço é apenas a soma dos dois. Agora o preço passa a ser dado pelo

mercado. Há que definir lucro como a fonte que vai financiar a empresa a longo prazo, pelo que o custo é a resultante. Fixado o custo que a empresa tem de atingir, a estratégia sai daí.

O nível de custo máximo almejado permite determinar critérios para ajudar a definir outras variáveis: escala de produção, custo de vendas, custos administrativos, padrões de tecnologia, opção, fabrico de componentes versus aquisição, taxas de participação no mercado, estratégias de exportação, etc. Tudo isso nos aponta a primeira medida a adotar: instalar sistemas de informação que facultem um controle efetivo de custos e do desempenho de cada área da empresa. Sem instrumentos de medida de desempenho não há como administrar.

Após o aparelhamento em sistemas, pode passar-se a uma estratégia de racionalização e consolidação por um prazo algo em torno de dois anos. Trata-se de simplificar, enxugar e racionalizar estruturas administrativas, ao mesmo tempo que se buscam ganhos de produtividade na fábrica, via instalação de sistemas de produção de qualidade assegurada e alta produtividade. Isso significa reprojeter produtos de modo a minimizar o número de componentes e permitir reduzir, com isso, o número de fornecedores e o de itens em estoque; e de modo, ainda, a garantir processos produtivos simples e de qualidade assegurável. Mudar a política de fornecedores privilegiando qualidade 100% e prazos, e não mais apenas preço. Repensar os sistemas de PCP de modo a planejar e programar a produção para o nível de máximo estrangulamento na planta e investir no acréscimo de fluxos nesses pontos de estrangulamento. De notar que as mudanças na fábrica sempre pressupõem a descentralização do poder, a redução dos níveis hierárquicos; a participação plena é crescente em todos os níveis na fábrica. O que exige o aprendizado da negociação, a aceitação do debate, a inevitabilidade da reivindicação da valorização dos salários.

Em paralelo, a meta é exportar para os mercados de maior competitividade. Quem vende na Alemanha ou nos Estados Unidos é porque tem preço, qualidade e prazo, e, portanto, sempre pode enfrentar qualquer competidor no Brasil. Finalmente, ao cabo de um período de consolidação de todas essas mudanças, durante o qual a empresa se aparelhou com uma gestão moderna e de alto nível, fez caixa, consolidou imagem e prestígio no mercado, a etapa decisiva pode iniciar-se: a mudança de patamar tecnológico. A General Motors mostrou que investir maciçamente em robótica, informática, automatização em todas as fases produtivas e em todas as frentes tecnológicas não resolve os problemas de competitividade. Competitividade é o trinômio preço, qualidade e prazo, e isso é, antes de mais nada, cultura e organização. Tecnologia de ponta soma onde já há cultura

e organização. Noutro contexto, tecnologia é um "elemento branco".

Tecnologia que faz a diferença é a de produto. A de processo, moderna, é cara, muito cara, e é fundamental quando a empresa está pronta para ela. Quando está, significa aumentar em muito a capacidade instalada, e isso significa que, muito antes, tem de pensar-se, planejar-se, depois investir-se em novos mercados, redes e logística de distribuição, assistência técnica e marketing. Significa a consolidação de sistemas de planejamento e

controle de alta qualidade, políticas consolidadas de desenvolvimento organizacional e, talvez o fundamental, mudar (e quanto cuidado, tempo e planejamento isso exige!) a estrutura de recursos humanos para um nível bem mais elevado de qualificação profissional. Por tudo isso, no Brasil, a hora é a da excelência administrativa, organizacional e de RH. E de tecnologia de produto. A da tecnologia de processo só chega amanhã.

\* Diretor da Directa BDO Auditores e Consultores.

