

Ocorr. Brasil

# As diferentes recomendações para sair da crise

Luís Jorge  
Rodrigues Monteverde\*

Muito se tem falado sobre a recessão e como entrar nela. E, em geral, as recomendações apresentadas, além de serem óbvias, pecam ainda por inverter o problema. O importante é como sair da crise, não como entrar nela.



A crise que já vivemos e que deve durar todo o primeiro semestre tem algumas características diferenciadas em relação a recessões passadas. As políticas monetária e cambial, erráticas e incompreensíveis, tornam muito difícil qualquer planejamento racional de caixa. A taxa de juro, violentamente oscilante, inviabiliza o recurso ao crédito e a avaliação do custo do capital. A abertura das importações impede o uso dos preços para proteger margens e fará com que a saída da recessão seja muito mais problemática do que no passado.

Na instabilidade em que vivemos, a estratégia empresarial precisa definir qual a variável-chave a controlar e monitorar a crise com base nela. Essa variável é o caixa.

A estratégia de caixa deve ter dois objetivos: garantir a saída da recessão com disponibilidade suficiente para alavancar a retomada dos negócios com um patamar de produção mais elevado e garantir a travessia da própria crise com liquidez bastante para enfrentar todos os compromissos sem recorrer aos bancos.

A primeira medida é reverter o sistema de formação de preços: na recessão, a competição de preços é dura, e é melhor vender barato do que não vender.

O caixa precisa ser planejado contingencialmente. Precisa de alternativas de geração de capital de giro e de economia para fazer caixa. Contingenciar compras ao prazo de entrega é uma maneira simples de reduzir estoques. Mas

talvez não seja suficiente. A questão passa, então, por um plano mais ousado e delicado de aumento de produtividade.

A implantação de "just-in-time" (em indústrias, comércio ou serviços) é viável em prazos de dois a seis meses, em geral. A redução de estoques resultante gera caixa suficiente para financiar outras etapas. Mesmo o próprio "just-in-time", ao reduzir perdas, tempo e espaços mortos em geral, propicia aumentos de margem e acréscimos de produção ou redução de turnos e de recursos necessários à manutenção do patamar de produção.

A etapa subsequente deve ser financiada integralmente pelos ganhos na etapa anterior. O Brasil vai sair da crise com estruturas de custos mais baixas, melhor qualidade, mais competição e mercado estreito. Quem sai da crise na frente ganha a parada. E sair na frente é sair com a capacidade produtiva intacta, produtos novos, de maior valor agregado e melhor tecnologia.

Isso pressupõe planejar já a próxima etapa de investimento em tecnologia. Vamos lembrar que tecnologia é produtividade e, portanto, maior produção, pelo que, salvo em casos excepcionais, investir em capacidade talvez não seja recomendável. O planejamento em tecnologia deve ser feito de modo que os investimentos sejam financiados pelo caixa gerado anteriormente.

Finalmente, lembremos que a saída da crise, ao passar a um patamar mais alto de produção, implica significativas necessidades adicionais de capital de giro. O que significa que os juros podem, num primeiro momento, não cair. E como os preços não devem subir, é preciso planejar antes esse caixa adicional. E gerá-lo na crise, ou seja, na fase final da crise, quando a produtividade deverá estar já em nível mais elevado do que hoje. Até porque, se não estiver, podemos não chegar lá.

\* Diretor da Directa BDO Auditores e Consultores.