

Empresários têm estratégias prontas

GLEISE DE CASTRO

Os empresários brasileiros estão tão escaldados com a sequência de choques aplicados na economia, que já se anteciparam às recomendações das empresas de consultoria. Diante da expectativa generalizada da iminência de um novo pacote econômico, a maioria das empresas está seguindo à risca uma série de estratégias, comprovadas na prática, para se prevenir contra choques.

"As empresas hoje já sabem o que fazer", diz Darcio Crespi, diretor de consultoria para a América Latina da Arthur D. Little. Isso porque, segundo ele, o choque que virá agora não deve ser diferente dos demais. "Não há muito mais o que inventar", argumenta. Por isso, segundo Crespi, o que se espera é algo semelhante ao Plano Collor 2, acompanhado de medidas para melhorar o desempenho das contas públicas. "Não há muito a ser recomendado a essa altura", concorda Marcio Orlandi, sócio diretor da Arthur Andersen. Segundo ele, a maioria das empresas já está ado-

tando procedimentos adequados.

A reação imediata é o ajuste dos preços. Crespi enfatiza, contudo, que não se deve partir para aumentos desenfreados. Com o achamento do poder aquisitivo, argumenta o consultor, quem fizer isso deixará de vender. O que as empresas podem fazer, segundo ele, é cobrar preços realistas, ou seja, compatíveis com seus custos, para que um eventual congelamento não as deixe fora do mercado. Para isso, segundo ele, é fundamental conhecer muito bem quais são os custos efetivos da empresa. "Com isso pode-se praticar um realismo de preços, como estratégia de preparação para o congelamento." Para Orlandi, as empresas que estão ajustando seus preços têm também de optar entre vender com baixa margem de lucro ou arcar com os custos de ociosidade. Ou seja, dar aumentos menores ou simplesmente parar. Essa decisão, segundo o diretor da Arthur Andersen, varia de acordo com o setor. Na maioria dos casos, em sua avaliação, a expectativa é de maior recessão daqui para frente, o que significa nenhum

índice de crescimento do consumo. Mas setores voltados para o consumo básico, como alimentos e alguns segmentos de vestuário, poderão ser beneficiados se houver um reajuste significativo do salário mínimo, o que lhes dará mais espaço para margens maiores. Contudo, setores de bens duráveis devem, segundo Orlandi, "ficar em ponto morto". Para ele, quanto maior o valor relativo do produto maior deve ser a cautela.

No aspecto financeiro, os consultores concordam que não existem muitas opções no momento. "Em períodos pré-choque é fundamental manter a liquidez", diz Crespi. Essa estratégia, que já vem sendo adotada por grande parte das empresas, significa fugir de compromissos de longo prazo com os bancos, e aplicar a sobra de caixa em investimentos que permitam resgate de curto prazo.

O diretor da Arthur D. Little sugere papéis ligados ao câmbio, como as export notes (notas de exportação), emitidas por bancos privados para financiar os

exportadores. "Quem investe em aplicações desse tipo tem garantia cambial, num momento em que o câmbio está reconhecidamente desatualizado." Segundo ele, vários estudos apontam uma diferença entre 15% e 20% no câmbio comercial.

Para Orlandi, o ideal são aplicações de curto prazo em títulos governamentais. O diretor da Arthur Andersen também recomenda às empresas cautela redobrada na concessão de crédito a seus clientes. "Pedidos grandes de pequenas empresas devem ser divididos em vários pedidos, de forma a efetivar uma entrega sempre depois do pagamento da anterior", diz o consultor.

A maioria das empresas também não está mantendo estoques elevados. "O custo do financiamento está muito elevado e não há segurança de que o mercado vá consumir", diz Orlandi. "Como tudo indica que as medidas que virão terão o objetivo de garantir o consumo, não faz sentido ter estoques", concorda Crescen-