

## Enfrentando a Crise

As notícias são as mais sombrias possíveis. A crise econômica, além de global, avança e junto com ela o pânico, das empresas e de seus consumidores. São empresas icone demitindo dezenas de milhares de pessoas, instituições financeiras que desaparecem, programas de salvamento patrocinados por governos que chegam, somados, à casa dos trilhões de dólares, o desemprego subindo de modo geral, países (do G8 e emergentes) entrando sequencialmente em recessão. E o FMI revendo para baixo suas projeções de crescimento do PIB mundial e de muitos PIBs nacionais. O Fórum Econômico Mundial, reunião de plutocratas e de burocratas poderosos, realizou-se em ambiente macabúzio, como reportaram prestigiosos jornalistas, a ponto de um importante jornal de negócios trazer a seguinte manchete: "Encontro de Davos começa em meio a angústia com a crise". Aliás, entra na moda uma nova disciplina: neuro economia, uma combinação de neurologia, economia e psicologia, a qual segundo seus adeptos, visa entender o comportamento dos agentes econômicos durante as crises.

Aos gestores das empresas fica a questão: "O que fazer?". É óbvio que algo tem de ser feito, pois não dá para enfiar a cabeça na areia e fazer de conta que não seremos afetados! Mas qualquer iniciativa deve ser calcada em critérios objetivos, deixando de lado o pânico que recomenda reduções a qualquer custo. E, o primeiro alvo, erroneamente costuma ser o quadro de funcionários. Erroneamente porque, apesar de ser a área que possibilita reduções mais imediatas de custos, essas reduções representam abdicar de investimentos realizados ao longo de muitos anos. Alguém já disse "a cada turno de trabalho, meu capital principal, entra na empresa e, ao seu final vai para casa". É claro que ajustes na empresa podem redundar em demissões, mas demitir, sem critérios, como forma de ajusta-lá a tempos difíceis vai redundar, com certeza, em sérios reajustes a médio e longo prazo, inibindo seriamente a capacidade da empresa retomar sua trajetória, quando a crise passar. E, ela vai certamente passar e ser seguida por tempos melhores!

Como, então, ajustar a empresa à situação atual da economia? É fundamental que as lideranças nas empresas procurem agir de forma consistente, sem comprometer seu futuro. Para isto será necessário avaliar os impactos da crise sobre seus mercados de produtos e de insumos e, sobre sua estrutura operacional, de forma a identificar as vulnerabilidades da empresa e as formas de anulá-las. Recomenda-se que esta análise considere possíveis alternativas de gravidade da retração do mercado. Para cada uma delas as vulnerabilidades devem ser analisadas. Da mesma forma, a análise deve abranger os impactos sobre os principais concorrentes. Estas avaliações

permitirão identificar as oportunidades acenadas pela crise. Somente dispondo destas informações será possível agir com inteligência e coerência. Da mesma forma que o mundo não é plano, o impacto da crise sobre seus mercados, consumidor e de insumos, certamente é diferente. Avaliar os impactos sobre os mercados em que atua, sobre os principais concorrentes e redefinir seu negócio e visão de futuro, esses são passos essenciais para implantar uma estratégia coerente para enfrentar a crise. Só o raciocínio estratégico possibilita descobrir oportunidades a explorar, em tempos difíceis. E não se diga que a crise somente acena com ameaças. Como ela afeta diferentemente a economia de cada país e, a economia brasileira dá sinais de que está sofrendo impacto relativamente menor, para algumas empresas descortina-se a oportunidade de buscar a internacionalização, buscando através de aquisições e investimentos, obter ganhos de produtividade mediante melhoras na tecnologia, e aquisição de know-how ou ainda, firmando pé no exterior em mercados abrangidos por barreiras protecionistas. Para isto as empresas poderão obter apoio do BNDES, que em linha com a política anti-recessão do governo brasileiro, oferece apoio financeiro para estas finalidades, a custo competitivo.

Para agir com serenidade e reduzir a probabilidade de erros, a empresa precisa identificar as áreas de maior vulnerabilidade e agir no sentido de reduzir os recursos a elas alocados. Isto é o que se costuma chamar de focar a ação, alinhando a empresa à nova realidade. Focalização pressupõe visão estratégica e reconhecimento das atividades internas relevantes para sua operação. Alinhar a empresa significa decisões compatíveis com a nova visão estratégica, em todos os escalões decisórios da empresa.

No que tange às atividades operacionais, aquelas que não estão voltadas para o foco estratégico da empresa, devem ser reduzidas e até eliminadas, se necessário for, mediante a venda de ativos ou cortes de contingente.

Técnicas como o orçamento base zero, são particularmente úteis para avaliar e redimensionar o nível de recursos alocados a atividades operacionais, contribuindo para a eliminação de atividades que não agregam valor para a empresa. As atividades que contribuem para atingir os objetivos que abrangem o foco estratégico da empresa têm de ser revisadas em busca de eficiência. Para este fim, o redesenho de processos é uma ferramenta adequada para enfrentar as condições atuais. De qualquer modo, especial atenção deve ser atribuída à gestão de caixa, à concessão de crédito a clientes e à administração dos estoques. Do lado do passivo, será útil identificar formas de reduzir o endividamento e ou de melhorar o acesso ao crédito pela empresa. Adotar políticas de preço mais agressivas e

# RSM! Boucinhas, Campos & Conti

Auditores Independentes

iniciativas com o propósito de melhorar a retenção dos clientes, rever as linhas de produto, visando privilegiar os mercados menos atingidos pela crise, são ações recomendadas.

Da mesma forma a análise estratégica dos impactos da crise indicará quais investimentos deverão ser suspensos, desacelerados ou acelerados e quais os ativos a serem vendidos.

Portanto, a reação a condições adversas da economia tem de ser pautada pela serenidade e pela visão de futuro dos

líderes das empresas. A economia sairá desta dificuldade dentro dos próximos dois ou três anos, em função da convergência das ações governamentais e das políticas monetárias e fiscais formuladas e implementadas especialmente pelos países economicamente mais importantes, que aprenderam com a débacle de 1929. E, quando isto ocorrer, quem deslanchará primeiro serão as empresas que se ajustaram estrategicamente e não abdicaram de sua visão de futuro.

