

Gestão em tempos de crise

Vinicius Medeiros

Com sinais de recessão cada vez mais claros no Brasil PIB em queda, acesso ao crédito restrito, níveis de desemprego e inadimplência aumentando e pedidos de recuperação judicial crescendo, aumentar a eficiência da gestão financeira tornou-se uma obrigação inadiável para as empresas brasileiras.

As circunstâncias específicas de cada setor, numa economia complexa como a brasileira, impedem que haja uma receita de bolo, mas associar ações como corte de custos, renegociação de dívidas e atenção redobrada com questões tributárias e de pessoal é imperativo.

É claro que, independentemente de turbulências econômicas, estratégias sólidas de gestão são prioritárias para qualquer organização. Mas, até setembro do ano passado, com a economia acelerada, eventuais erros estratégicos, administrativos e operacionais passavam despercebidos em empresas mais ocupadas em planejar e implementar planos de expansão. Com o agravamento da crise, as falhas foram expostas e o mercado já vem sentindo os efeitos.

O "Indicador Serasa Experian de Inadimplência de Pessoa Jurídica", do Serasa, ilustra bem a tendência. O índice aponta alta de 12,5% na inadimplência das empresas em janeiro de 2009, na comparação com dezembro de 2008. Na variação entre janeiro de 2009 e igual mês do ano anterior, o número é ainda mais expressivo: elevação de 28,9%.

Outro índice ilustrativo mede o número de pedidos de falências e recuperações judiciais. Segundo o Serasa, houve 135 processos entre janeiro e fevereiro deste ano, contra 34 no primeiro bimestre de 2008. O levantamento também aponta que foram registradas 86 recuperações judiciais deferidas nos dois primeiros meses de 2009. No mesmo período do ano passado, houve 15 deferimentos.

Complacência

Marcelo Barbosa, presidente da consultoria Pragmática, acredita em uma certa complacência histórica com as falhas na gestão. "Até o Plano Real, em 1994, eventuais equívocos eram mascarados pela inflação. Ao mesmo tempo, não podemos deixar de destacar que as margens de erro são muito mais estreitas atualmente, até por conta do aumento da concorrência advinda da abertura econômica iniciada no governo Collor. Não dá mais para gerir a empresa como antigamente", avalia.

Para Barbosa, parte da dificuldade também está ligada à falta de conhecimento dos empresários em relação às suas próprias empresas. "Enquanto a companhia ainda é pequena, os empresários costumam ficar à frente de tudo, conhecem de perto funcionários e fornecedores. Com a expansão da empresa, perdem um pouco a proximidade, tornando-se mais ligados às questões burocráticas do que propriamente à atividade-fim da companhia. Gestão é medir cada passo, fazer contas... É preciso ter informações, pois não é mais possível administrar apenas na base do feeling".

Gustavo Mello, professor da Escola Nacional de Seguros, revela que não há uma fórmula pronta para uma boa gestão financeira, principalmente em momentos de crise, mas ressalta algumas ações. "O corte de custos se faz necessário, mas deve-se fazer uma prévia e precisa análise de receitas e despesas, pois um corte mal feito pode trazer sérios problemas operacionais".

Projetos adiados

Além disso, Mello lembra que é preciso gerir com atenção redobrada o fluxo de caixa e, por conta disso, investimentos precisam ser reconsiderados. "Nesse ambiente, novos projetos devem ser adiados", acredita o consultor.

Para Mello, uma das ações mais importantes está relacionada aos funcionários. “É necessário, em qualquer situação, promover uma política de remuneração adequada, oferecendo um plano de carreira na empresa. Não basta contratar e pagar um salário. É importante também oferecer benefícios que, além de agradar aos colaboradores, oferecem maior margem de negociação em eventuais turbulências, como a atual. O certo é que ter funcionários desmotivados é muito ruim. Em momentos de crise, quando cresce o pessimismo, é ainda pior”, afirma.

Parte importante da gestão empresarial, o planejamento tributário torna-se mais estratégico em momentos de redução no fluxo de caixa. Impostos, taxas e contribuições representam importante parcela dos custos das empresas: estima-se que, no Brasil, em média, 33% do faturamento empresarial é dirigido ao pagamento de tributos.

Cristiano Viotti, sócio do escritório Rolim, Godoi, Viotti & Leite Campos Advogados acredita que os efeitos da crise não deverão fazer com que o governo reduza a carga de impostos atual. A saída é um planejamento mais detalhado, a fim de diminuir estes gastos.

“O primeiro passo é localizar áreas em que podem ser obtidos ganhos tributários, o que requer conhecimento da empresa, do mercado em que ela está inserida e de instrumentos jurídicos para a identificar as melhores opções. Ao mesmo tempo, é preciso ter atenção e, principalmente, responsabilidade no pagamento. Não é momento de incentivar a sonegação. As multas são muito altas e o Fisco tem ferramentas eficientes para descobrir fraudes atualmente”, diz.

Receita

Desde o final do ano passado, a seguradora Chubb está promovendo uma série de ações para se adaptar à crise. Segundo Acacio Queiroz, presidente e CEO da Chubb, visão e equipes bem treinadas são fundamentais para antecipar problemas de gestão. “Em gestão empresarial – sobretudo a financeira, devemos trabalhar sempre com três cenários futuros para não haver surpresas. Ao mesmo tempo, a comunicação com a equipe de gestores precisa ser clara, do contrário as respostas não chegam a tempo. No final do ano passado, por exemplo, reunimos todos os gestores em um final de semana para transmitir o novo realinhamento estratégico da companhia. Gestão de pessoas e treinamento é fundamental”, acredita.

Em paralelo, a Chubb também renegociou contratos com fornecedores e cortou custos. “Conseguimos uma economia de 13%, em média, com fornecedores. O que consegui poupar repassei aos clientes nos novos contratos, o que nos ajudou a fidelizá-los. Ao mesmo tempo, cortamos custos supérfluos, não ligados à produção. A verdade é que não estou preocupado em crescer este ano. Quero manter o quadro de funcionários, a carteira de clientes e satisfazer os acionistas”, revela o executivo.

Até aqui, segundo Queiroz, as medidas vêm dando certo. Após obter um lucro líquido de R\$ 36 milhões em 2008, além de alta de 13% no faturamento em relação a 2007, a empresa também caminha no azul este ano.

“As alternativas que utilizamos estão dando resultado. Fechamos janeiro com crescimento de 12% e fevereiro, 16%, em relação a 2008. A meta era 7%, seguindo a média do mercado”.

Fonte: Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 17 mar. 2009, Seudinheiro, B-18.