



## Proteja-se do “trimestre terrível”



A crise financeira internacional aproxima-se rapidamente da economia real. A falta de liquidez que toma conta do mercado já provocou uma grande redução no nível do consumo em todo o mundo. A consequência é um desaquecimento generalizado, que abrange de matérias-primas a bens e serviços destinados ao consumidor final.

Os estoques cresceram substancialmente, o que já provocou vários anúncios de demissões.

Esse ciclo de desaceleração econômica pode levar a uma duradoura interrupção no desenvolvimento, com a deterioração das condições sociais de parcelas crescentes da população global. Segundo analistas, em pouco mais de um ano houve um recuo de US\$ 80 trilhões para US\$ 39 trilhões na riqueza mundial.

Nesse cenário adverso, multiplicam-se as medidas governamentais de combate à crise. Por um lado, eleva-se a oferta de crédito ao mesmo tempo que se diminui a carga tributária para estimular as compras e manter empregos. Essa mesma lógica fez o gover-

no brasileiro reduzir em dezembro, por exemplo, as taxas de Imposto de Renda para Pessoa Física e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para automóveis, que no caso dos modelos 1.0, os mais vendidos no país, caiu para zero.

Independentemente de tudo isso, os empresários têm de se preparar para enfrentar os próximos noventa dias, que vêm sendo chamados de “trimestre terrível”. Para sobreviver, algumas medidas básicas são essenciais. Veja a seguir.

**Monitorar a liquidez.** A ordem é manter os estoques enxutos e os custos sob controle. Lembre-se de que as empresas não quebram devido a prejuízos, mas por falta de caixa. Proteger a liquidez é prioridade máxima.

**Evitar endividamento.** A demanda por crédito está pressionada até por empresas de grande porte que por não ter mais acesso às fontes internacionais agora se voltam ao mercado interno. Isso reduz ainda mais a chance de obter empréstimos e eleva as taxas cobradas. Solicitar crédito, só em último caso.

**Gerir com eficiência as compras.** Com a alta do dólar, os insumos importados impactam fortemente os custos dos suprimentos. Vale a pena prospectar novos fornecedores dispostos a firmar uma parceria de longo prazo e que se comprometam a não repassar toda a alta do câmbio para o preço de seus produtos ou serviços.

**Reduzir margens.** O poder aquisitivo do consumidor também foi abalado e o preço deve passar a ter mais peso na decisão de compra. Diminuir as margens pode fazer sentido para ganhar pouco, mas ganhar sempre.

**Fidelizar clientes.** Manter ou ampliar a sua base de consumidores agora pode ser vantajoso para quando a crise amainar. Para isso, além de preços atraentes é necessário oferecer serviços diferenciados.

**Ter flexibilidade operacional.** Uma estrutura ágil é fundamental para que as empresas possam aproveitar rapidamente as oportunidades. Toda crise gera sempre novas demandas e só quem consegue reagir logo crescerá mesmo que a situação econômica continue ruim. ←

**\*THARCISIO BIERRENBACH DE SOUZA SANTOS** é economista, doutor em História Econômica, vice-diretor da Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado e diretor do FAAP-MBA.  
**E-mail: tsantos@faap.br**