



O que fazer com a estratégia?

Na metade de outubro, as empresas respiraram aliviadas com a notícia do pacote europeu de salvamento dos bancos. Depois de grande nervosismo, vários países da região anunciaram que injetariam uma quantidade ilimitada de dólares para acalmar o mercado. Parecia que finalmente tinha sido encontrada uma saída

para a crise que se espalhava pelo mundo. Se não uma solução definitiva, pelo menos um certo equilíbrio. Logo ficou claro, porém, que a crise é mais profunda do que se imaginava e que a volatilidade nas bolsas, no preço das commodities e na cotação das moedas ainda se manterá por algum tempo.

Nesse ambiente turbulento, é bem provável que os empresários questionem a validade de um planejamento estratégico. De que adianta dedicar tempo para estudar possíveis cenários se o futuro imediato é uma total incógnita? Apesar da incerteza do aqui e agora, não se pode perder de vista os objetivos de médio e longo prazo. Assim como a batalha pela sobrevivência deve ser travada com intensidade no curto prazo, é essencial distinguir as oportunidades que a crise pode representar a partir do segundo semestre do próximo ano.

O problema no Brasil, hoje, é essencialmente de liquidez, não de solvência, como ocorre na Europa e nos Estados Unidos. O país também conta com um sistema bancário saudável e possui significativas reservas internacionais. Tudo isso leva a crer que os efeitos da crise serão passageiros por aqui.

As medidas tomadas pelo governo brasileiro para deter a alta do dólar e manter o financiamento das expor-

tações devem contribuir para que o país supere as atuais dificuldades. No médio prazo, o Brasil pode até representar uma atraente alternativa para os investidores estrangeiros, enquanto as economias desenvolvidas ainda estarão enfrentando duras conseqüências da crise.



Em momentos de crise, deve-se rever modelos de negócios, fazer planos e olhar para o futuro

No curto prazo, porém, a palavra de ordem é cautela. É essencial manter o endividamento baixo e monitorar a evolução dos custos. Parte dessa batalha será vencida pelos que registrarem ganhos de produtividade ao promover uma revisão nos seus processos de produção. Ou seja, é hora, sim, de rever modelos de negócios, fazer planos e olhar para o futuro.

É o momento de buscar o “oceano azul”, termo cunhado pelo professor de estratégia Chan Kim, do Insead, na França, uma das principais escolas de negócios do mundo. Ele defende que é preciso migrar dos oceanos extremamente competitivos, que chama de oceanos vermelhos, para outros inexplorados, os azuis. É necessário criar inovações que possam agregar valor ao cliente como forma de contornar as dificuldades que se apresentam a todos. E é sempre bom lembrar que esse esforço deve garantir mais competitividade agora e também quando a economia tiver superado as dificuldades atuais.

Por último, um lembrete para as autoridades. Tudo indica que haverá uma redução, ainda que provisória, no nível de atividade econômica. Como conseqüência, haverá também queda na arrecadação de tributos. Isso significa que o governo deve fazer o mesmo esforço recomendado aos empresários: cortar gastos supérfluos e investir em infra-estrutura. Será o único jeito de capacitar o país para aproveitar as oportunidades que devem surgir no médio prazo. ←

***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