

Planejamento de Investimentos: Estruturando o seu Crescimento de Forma Economicamente Sustentável!

Ao longo dos anos pode-se observar muitas histórias de sucesso e fracasso na indústria gráfica brasileira. E ao analisar algumas destas histórias de fracasso, percebe-se que a maioria delas eram de empresas que se percebiam saudáveis, lucrativas e prontas para crescer... e foi justamente este crescimento o que as matou. Uma proposta de crescimento desestruturada, apoiada em premissas fracas e mal conduzida pode levar uma empresa do céu ao inferno num tempo bastante curto.

Mas então o caminho é não crescer? É não ousar? Não! Mas devemos ter especial cuidado quando pensarmos em crescer num mundo tão competitivo quanto o atual. Crescer deve ser um processo com várias etapas a serem cumpridas e que devem ser cuidadosamente planejadas, acompanhadas e analisadas para que o processo (se for viável) aconteça sem sobressaltos e que não seja fruto de arrependimentos futuros por não ter alcançado os objetivos desejados. E mais do que tudo, que garanta a continuidade de uma empresa saudável e lucrativa.

Sendo assim, vamos abordar neste artigo uma parte fundamental de uma estratégia de crescimento que é a decisão de investimentos. Ela é a espinha dorsal do processo de crescimento na opinião dos empresários (o que será razoavelmente questionado neste texto) e certamente é a grande fonte de problemas quando algo não dá certo, pois dependendo do processo, as decisões de investimento geram um endividamento que, quando mal administrado, costuma ser a mola-mestra da destruição de uma empresa saudável.

Vamos falar de um crescimento economicamente saudável. Mas para entendermos bem o assunto, devemos começar falando de empresas economicamente saudáveis. Depois abordaremos a visão de crescimento, se é um crescimento sustentável ou é uma "bolha", o que nos leva a decisões estratégicas diferentes. Depois abordaremos as várias possibilidades de aplicação dos recursos financeiros da empresa para o sucesso do crescimento, discutiremos a importância da avaliação dos recursos atuais da empresa e finalmente apresentaremos os passos para o crescimento economicamente sustentável.

UMA EMPRESA ECONOMICAMENTE SUSTENTÁVEL

Pensando de uma forma absolutamente simples, uma empresa é economicamente sustentável quando a aplicação de seus recursos financeiros gera uma rentabilidade adequada que pode ser transformada em dividendos para os acionistas ou pode ser revertida para o próprio negócio com o objetivo de aumentar o Patrimônio.

Mas como estes recursos financeiros geram rentabilidade? A fórmula é transformar os recursos financeiros em recursos físicos, humanos ou de gestão que estarão a serviço

da empresa para gerarem produtos e/ou serviços que serão disponibilizados aos clientes.

Veja que até aqui não se gerou rentabilidade. O que foi gerado apenas foram os custos para a execução do trabalho. Só ocorreram os gastos!

A geração de resultados ocorre quando um cliente adquire estes produtos ou serviços e paga por eles um valor que julga justo por eles. Esta geração de resultados será positiva se o cliente pagar um valor maior do que foram os custos para gerar o produto/serviço e negativa se ele pagar menos do que a soma dos custos para executar o produto/serviço.

Um primeiro aspecto que uma empresa economicamente sustentável tem que ter consciência é que preço e custo estão completamente descolados. O cliente não atribui o preço que ele aceita pagar em função dos custos envolvidos em sua fabricação. O preço é função de duas variáveis de mercado: raridade e conveniência.

Quando o produto/serviço oferecido é peculiar, específico e pouco disponível, o cliente não pode exercer da forma que ele gostaria o direito de fazer uma concorrência entre fornecedores para obter uma minimização do preços e por conseguinte ele tende a dar mais valor a ele, se dispendo a pagar um valor mais alto para obtê-lo. Da mesma forma se o produto/serviço é oferecido a ele na hora certa, no lugar certo, da forma certa e do jeito que ele precisa, ele tenderá a pagar mais pela conveniência do que pagaria pelo produto/serviço numa condição menos prioritária.

Portanto o valor que o cliente está disposto a pagar não tem relação com o custo para produzi-lo. A questão do custo é interesse do fornecedor que irá compara-lo com o preço que o cliente está disposto a pagar para verificar se terá resultado positivo ou não. Quando o resultado for negativo ele tem apenas duas escolhas: ou reduzir o seu custo ou não competir mais neste produto/serviço.

Diante desta análise, a existência de uma empresa economicamente sustentável é constatada quando os valores pagos pelos nossos clientes para obter os produtos/serviços que oferecemos são constantemente e consistentemente maiores do que o valor necessário para produzi-los. Isso indica, em outras palavras, que o nosso empreendimento produz produtos e serviços que atendem os nossos clientes e pelos quais eles estão dispostos a pagar um preço que nos remunera de forma aceitável, gerando uma rentabilidade que faz com que o negócio se mantenha e prospere.

Parece ser interessante neste momento abrir um parêntesis para falarmos do conceito de depreciação neste contexto. Vimos que uma empresa é economicamente sustentável quando a aplicação de seus recursos financeiros gera uma rentabilidade que pode ser transformada em dividendos para os acionistas ou pode ser revertida para o próprio negócio com o objetivo de aumentar o Patrimônio. Porém é sempre muito importante que dentro dos custos da empresa se inclua a depreciação dos recursos físicos, pois ela garantirá a reposição dos bens existentes com o objetivo de preservar a competitividade da empresa. A realocação dos resultados na própria empresa deve ser uma opção do investidor e deve ser voltada sempre para a ampliação do negócio e não para a sua manutenção.

Voltando à questão da empresa economicamente sustentável, fica claro que se não temos o domínio do valor a ser pago pelo cliente, que depende da raridade e da conveniência, só nos resta trabalhar os custos para que eles possam ser suficientemente pequenos para garantir a rentabilidade da empresa.

Este é e será o desafio das empresas que querem ter sucesso no mercado competitivo. E a melhor resposta para este desafio é pensar da forma mais simples e objetiva possível. A conclusão é que para ser uma empresa economicamente sustentável apoiada em rentabilidades consistentes é preciso única e exclusivamente TRABALHAR CERTO!

E o que é trabalhar certo? Conceitualmente é aplicar de forma correta os recursos da empresa, que como já foi apresentado não consistem apenas de recursos físicos. Nós temos que ter as pessoas certas (Recursos Humanos) utilizando as ferramentas certas (Recursos Físicos) para fazer as coisas certas (Recursos de Gestão).

Esta afirmação pode ser entendida como uma frase de efeito ou como algo muito obvio, mas realmente ela não é nem uma coisa, nem outra. A definição do foco da empresa com a posterior estruturação de equipes confiáveis, competentes e comprometidas, que são os recursos humanos; a organização e estruturação dos prédios, equipamentos, áreas, dispositivos e infraestrutura, que são os recursos físicos, além da organização dos sistemas de trabalho e da estrutura de comando, que são os recursos de gestão, podem ser extremamente complexos e certamente pouco tem de banal ou obvio.

Porém, o fato de ser complexo não quer dizer que seja complicado. Temos que pensar simples e, se for dado o devido valor à definição do foco da empresa, estruturar primeiramente a linha mestra que atenderá o cliente que está no foco, e posteriormente acrescentar as atividades de suporte e gestão que sejam necessárias para suportar a atividade principal no objetivo de atender as suas metas.

Temos que trabalhar certo, e fazer o trabalho certo não pode exigir esforços sobre-humanos das equipes, nem a utilização errada de recursos, nem a quebra das boas regras de gestão para ser realizado.

Em resumo, trabalhar certo tem que ser mais fácil do que trabalhar errado!

E quando trabalhamos certo e fácil, o resultado lógico desta conduta é a produtividade, que na sua definição mais simples é fazer mais com menos. Fazendo a coisa certa, a qualidade é inerente, pois não dá para pensar em algo certo sem qualidade; fazendo a coisa certa, para-se menos e, portanto, as velocidades médias são maiores o que aumenta a produtividade das máquinas e promove uma redução nos prazos; e finalmente fazendo a coisa certa, com qualidade e sem paradas desnecessárias, o custo certamente será menor o que aumenta a produtividade do capital investido.

Portanto, uma empresa economicamente saudável é aquela que sabe priorizar a utilização de seus recursos financeiros, transformando-os em recursos físicos, humanos e de gestão de forma produtiva, através da execução do trabalho certo.

Uma empresa nestas condições tem as condições iniciais para crescer, e é sobre o fenômeno do crescimento que falaremos a seguir.

CRESCIMENTO

As empresas nasceram para crescer! Quando um empreendedor inicia um novo negócio, usualmente ele tem grandes pretensões, visando além de remunerar adequadamente o seu capital, criar um a empresa sólida, perene e que permita suprir de conforto a sua família e as famílias de seus herdeiros. Além também de outros aspectos com o status e a vaidade que também mexem muito com a cabeça dos empreendedores.

É, portanto, um dom natural do empresário ficar o tempo todo buscando oportunidades de crescimento. Eu diria até que esta é uma de suas atividades principais, e certamente a sua favorita.

E se esta avaliação ocorrer dentro de uma empresa economicamente sustentável dentro de um ambiente político-econômico favorável, como parece ser a situação do Brasil nestes tempos, a vontade de materializar este crescimento fica praticamente incontrolável.

E é nesta hora que mais uma vez a cautela, a lógica e a visão sistêmica devem tomar a frente do processo de decisão. Vejamos o porquê.

Ao analisar o crescimento, o empresário enxerga sempre o lado positivo das coisas, o que, diga-se de passagem, é aceitável e não é nada absurdo. Ele enxerga várias oportunidades de mercado, acredita sempre numa boa aceitação de um novo produto ou serviço que irá oferecer, não acha que os concorrentes se animarão a combatê-lo, ou se o fizerem, não terão a competência ou a velocidade para atrapalhar os seus planos, enfim ele enxerga muito bem o que serão os acréscimos de receita provindos deste novo projeto.

Vai entrar mais dinheiro!

O fato que, às vezes, o empresário esquece ou não leva muito em consideração é que a estruturação desta nova situação vai demandar investimentos e muito provavelmente um aumento dos custos. Pode ser que se tenha que comprar novas máquinas, ou reformar algumas delas, estas máquinas terão que ser bem instaladas, teremos que contratar pessoas para operar estes equipamentos, talvez novos sistemas, talvez uma mudança maior no layout, talvez uma mexida no prédio, quem sabe uma nova liderança, um pouco mais de staff,.....

O fato é que se vai entrar mais dinheiro, temos uma segunda verdade.

Vai sair mais dinheiro!

Portanto, o perigo do crescimento é só olharmos para a entrada de receitas e esquecermos de dar a atenção devida para os investimentos, as despesas e os custos

envolvidos no projeto. Partindo-se do pressuposto que a empresa é economicamente sustentável, ela não pode por em risco a sua situação privilegiada através de projetos mal desenvolvidos.

O que importa no crescimento não é aumentar as receitas. É aumentar o resultado! De forma consistente e duradoura. É condição fundamental para quem quer crescer com segurança que cada passo dado em direção ao crescimento não tenha volta. É melhor crescer mais lentamente, porém com segurança, sem o risco de precisar voltar a estágios anteriores por “ter ido com muita sede ao pote”. E a seguir mostraremos uma das maiores armadilhas no processo de crescimento das empresas, que são as “bolhas” de consumo.

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL x “BOLHA”

Existe uma definição tragicômica que diz que a pior dor do mundo é aquela que estamos sentindo agora! É praticamente impossível convencer alguém com dor de dente que a pior dor é a dor de ouvido. Quando sentimos uma forte dor, não conseguimos pensar em outra coisa, e ela portanto limita a nossa capacidade de raciocínio, afetando algumas de nossas decisões.

As “bolhas de consumo” tem mais ou menos o mesmo efeito na cabeça dos empresários. Ao observar um aumento na demanda, e por conseguinte a possibilidade de crescimento do negócio, o empresário pode se empolgar e começar a tomar providências como se esse aumento fosse certo para sempre, sem analisar completa e calmamente o que está ocorrendo.

Muitas das decisões que envolvem o crescimento do negócio são decisões caras, demoradas e com efeito no longo prazo. A compra de uma máquina, o aumento de um turno, a mudança de uma fábrica não são decisões simples que possam ser tomadas e depois serem desfeitas se não derem certo. Estas decisões delimitam um novo patamar do negócio que exige uma nova demanda em contrapartida. Os custos aumentarão de imediato e o resultado virá aos poucos. Se este resultado crescer, mesmo que lentamente, em passos firmes, as ações tomadas foram corretas. Porém, se estes resultados se mostraram frágeis no tempo, é sinal que a decisão tomada foi errada. Adotaram-se soluções definitivas para problemas passageiros.

Portanto, ao ocorrer esses acréscimos, geralmente bruscos, de demanda, deve-se analisar de forma sistemática quais foram as causas que levaram a esse crescimento; se essas causas são consistentes; se o ambiente de negócios está propício para a manutenção desta nova situação e se a sua posição estratégica perante a concorrência te permitirá sustentar este acréscimo de demanda ao longo do tempo.

Se algumas destas hipóteses se mostrarem frágeis, a sugestão é que se tomem medidas paliativas para atender esta demanda temporária. Medidas como horas extras, serviços temporários, terceirizações, etc. podem fazer com que você tire o proveito possível do aumento de demanda enquanto ele durar, e permitem que você facilmente desmonte o sistema para voltar à situação anterior quando a “bolha” estourar.

E mesmo quando as evidências forem positivas, é prudente começar com medidas temporárias, e a medida que estas evidências forem se confirmando, tomam-se as decisões mais duradouras, apoiadas em demandas crescentes e consolidadas.

Com isso evitam-se prejuízos ou mau uso dos recursos financeiros da empresa em projetos que são interessantes, porém não duradouros.

E também não se pode esquecer que você está num ambiente competitivo. Se você tomar ações que te permitam aumentar a demanda, não esqueça que seu concorrente, ao ver o seu sucesso, tomará ações para combatê-lo, e dependendo da competência dele, isso pode diminuir um pouco o sucesso esperado por você.

Portanto, “bolhas” de consumo sugerem ações temporárias para obter os ganhos possíveis enquanto o processo durar.

E vejam que toda essa preocupação existe porque os recursos financeiros da empresa sempre são limitados e é das atividades prioritárias de um gestor a definição das prioridades para alocação dos recursos financeiros da empresa. É disso que falaremos a seguir.

POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DA EMPRESA

Quando se associam as palavras crescimento e utilização dos recursos financeiros da empresa, quase sempre as possibilidades que surgem envolvem a compra, reforma ou complementação de equipamentos, o que chamo aqui de Recursos Físicos. A ideia de se ter uma fábrica mais moderna e com capacidade aumentada parece ser a receita ideal para a absorção de uma maior demanda do mercado.

Só que esta visão, que é tão clássica e comum, não é necessariamente correta. A aplicação dos recursos financeiros transformando-os em Recursos Físicos é apenas uma das possibilidades possíveis de aplicação, e nem sempre é a melhor. Como já foi citado anteriormente, podemos aplicar nossos recursos financeiros também em Recursos Humanos e Recursos de Gestão.

Vamos, antes de comentar sobre a análise da aplicação dos recursos financeiros diante de um perfil de crescimento, exemplificar o que são estes recursos possíveis.

Recursos Físicos: Se refere aos ativos da empresa: prédios, equipamentos, instalações. É a parte mais “visível” da alocação dos recursos financeiros, e talvez por isso, seja a modalidade de aplicação favorita de 9 entre 10 empresários gráficos.

Recursos Humanos: Se refere às ações aplicadas para obter e melhorar a equipe que opera os recursos físicos. É o investimento feito em contratação, capacitação, treinamento e motivação das pessoas de sua empresa.

Recursos de Gestão: Se refere aos investimentos para a elaboração de uma estratégia de negócio, para a preparação de áreas de staff que alavancarão a produção e para o

desenvolvimento ou compra de softwares que permitam uma melhor visão da empresa, do negócio e do mercado.

Tendo isto entendido, vamos verificar qual é a melhor forma de se fazer a análise das possibilidades de aplicação dos recursos financeiros da empresa.

A primeira coisa, e que também considero a mais fundamental, é que esta análise não pode ser feita isoladamente. Tenho que analisar em conjunto as possibilidades de aplicação em recursos físicos, humanos e de gestão por uma série de aspectos, listados a seguir:

- A primeira questão básica é que estes recursos são "concorrentes", visto que o recurso financeiro é único e as possibilidades são três.
- A segunda questão é que, em muitas das vezes, o melhor resultado se obtém de uma composição de aplicações em dois ou três tipos de recursos. É pouco frequente que o investimento em somente um tipo de recurso dê o melhor resultado.
- E finalmente, temos a constatação de que qualquer decisão estratégica que a empresa tome deve estar apoiada em conceitos gerais, olhando os problemas "por cima", e evitando a miopia de se dar soluções muito específicas para problemas muito específicos. Usualmente os efeitos colaterais deste tipo de decisão são mais influentes que os seus resultados.

Isto posto, vamos analisar as peculiaridades de cada uma destas diferentes formas de alocação dos recursos financeiros da empresa, para podermos entendê-las melhor e, por conseguinte, usá-las melhor.

- Aplicação de Recursos Financeiros para transformá-los em Recursos Físicos

Os recursos físicos se fazem necessários normalmente em três situações:

- a) pela necessidade de substituição de recursos existentes que estão deteriorados, provocando redução da qualidade e da produtividade e com aumento de custos, usualmente provocado pelo aumento excessivo dos custos de manutenção;
- b) pela necessidade de substituição de recursos existentes em função de sua obsolescência técnica. Os equipamentos existentes não conseguem atingir os patamares exigidos pelos clientes por questões tecnológicas, que podem estar associadas a novos processos, novos dispositivos de controle ou novos conceitos tecnológicos nos equipamentos.
- c) por deficiência de capacidade em relação à demanda. Por crescimento de vendas, os recursos existentes estão no seu limite e, mesmo assim, não conseguem atender as necessidades de prazo e custo dos clientes. Se faz necessário crescer, aumentando a capacidade instalada para atender a esta nova situação.

Como tendência o valor investido é usualmente alto e o retorno de investimento é baixo ou médio em relação ao seu valor, tendo como consequência um payback a longo prazo.

- Aplicação de Recursos Financeiros em Recursos Humanos

Em seu livro "Capital Intelectual" (Editora Campus) o autor Thomas A. Stewart conceitua a Era da Informação como "*a vitória do know how sobre a natureza*", e considera como fontes fundamentais de riqueza o conhecimento e a comunicação, que assumem os postos antes alocados para os recursos naturais e o trabalho físico.

Esta visão, que é bastante interessante, cria novos patamares de diferenciação estratégica. A posse e o domínio dos recursos naturais (ou como são classificados neste artigo: recursos físicos) permite às empresas somente a condição de bons fabricantes de commodities, à medida que estes recursos estão cada vez mais acessíveis e viáveis. A real diferenciação se dá pela aplicação de conhecimento na utilização destes recursos. Não é mais importante "o que eu tenho", mas sim "o que eu sei fazer com o que eu tenho".

Portanto esta diferenciação está vinculada diretamente à qualidade dos seus recursos humanos. A quantidade de pessoas talentosas de uma empresa aliada às condições corretas para a aplicação deste conhecimento tendem a gerar a diferenciação competitiva do século XXI.

Logo a aplicação de recursos financeiros em recursos humanos implica em investir na aquisição, criação, valorização e retenção de talentos para as áreas estratégicas da empresa; e na adequação do ambiente de trabalho para que estes talentos possam desenvolver seu trabalho de forma produtiva, gerando resultados para a empresa.

Este investimento tem como característica ser baixo em comparação com os investimentos em recursos físicos e o retorno deste investimento tende a ser alto em relação ao seu valor e em prazo curto ou médio. A questão fundamental para obter o retorno deste investimento é a capacidade da empresa de reter os seus talentos para usufruir deles por um longo período.

- Aplicação de Recursos Financeiros em Recursos de Gestão

A outra forma de aplicar os recursos financeiros da empresa é no "pensar". Muitas vezes a empresa entende que investimento só deve ser aplicado no "fazer", porém a estruturação do ambiente de negócios pode ser tão importante na obtenção dos resultados da empresa quanto os aspectos ligados à execução (vender e produzir).

A elaboração de uma estratégia competitiva, e das políticas comercial, industrial, etc. demandam recursos financeiros com estudos, consultorias, análises e reuniões. E a sua divulgação também demanda recursos financeiros.

Análises de Mercado também podem ajudar a definir melhor o ambiente de negócios; um mapeamento dos processos internos ajuda a melhorar as condições competitivas da empresa; reestruturações organizacionais demandam estudos e consequentes despesas para sua implementação; a implementação de sistemas integrados de gestão que podem ser uma ferramenta valiosa na melhoria dos resultados operacionais da empresa; a otimização dos Sistemas de informação de uma forma geral também alavancam melhorias substanciais. Enfim, existem uma série de ações possíveis que podem ajudar a empresa nos seus passos futuros, mas que certamente demandarão recursos para a sua execução.

Estes recursos tendem a ter valores maiores do que a aplicação em recursos humanos, porém menores do que a aplicação em recursos físicos. E o retorno tende a ser alto, porém usualmente é difícil de ser mensurado, pois como o reflexo de suas ações aparecem no dia a dia da empresa, não se sabe exatamente o que é devido à estratégia ou ao sistema de gestão e o quanto se refere a ações isoladas dos setores. De qualquer forma, parece bastante claro que a forma de avaliação tende a ser uma estimativa do quanto se pode perder se isso não for feito.

Com todas estas informações em mãos, estamos agora em condições de mostrar quais seriam os passos ideais para que as empresas possam encarar um período de crescimento sem perder a sua condição de empresa economicamente sustentável.

PASSOS PARA O CRESCIMENTO ECONOMICAMENTE SUSTENTÁVEL

Partindo-se do pressuposto que a análise do ambiente macroeconômico e de negócios já foi feita e que temos um "ambiente" propício para o crescimento, a processo de estruturação do crescimento sustentável da empresa deve ser feito em etapas e com uma ordem pré-definida. Devemos analisar as questões que envolvem a gestão em primeiro lugar, definindo prioridades e investimentos nesta área; posteriormente atacamos a questão dos recursos humanos e, após a determinação clara da situação atual e do potencial existente utilizado, passa-se para a terceira análise que é a decisão de investimento em recursos físicos.

Vamos analisar detalhadamente cada uma destas etapas.

Passo 1 : Análise da Gestão

Foi-se o tempo em que prosperar significa crescer. O fato de se ter um ambiente propício não quer dizer que tenhamos que "entrar de cabeça" em todas as possibilidades existentes. É preciso ter uma estratégia.

As primeiras decisões que devemos tomar é se queremos, podemos e devemos crescer. E quanto é o ideal de crescimento para manter a estrutura dos negócios e a saúde da empresa em ordem. Fazer uma análise de oportunidades e de riscos.

E muitas vezes o processo já emperra aí. Faltam informações externas e internas para apoiar as decisões de negócio. Então pode ser que antes de tomar decisões exclusivamente no "feeling", a empresa deva investir na qualidade das suas

informações, talvez até chegando num sistema de gestão, em cursos de gestão para seus executivos, em seminários de negócios para que se conheça melhor o ambiente, em algum tipo de consultoria que possa apoiá-lo nesta análise, em viagens para conhecer outras empresas que viveram situações semelhantes, etc.

Ao contrário do que se possa pensar, estas “despesas” podem ser consideradas “investimentos” se pensarmos quantas decisões erradas podem ser evitadas com uma boa base de dados e informações e com pessoal interno capacitado para trabalhar estas informações e dados e transformá-los em conhecimento de negócios aplicado.

As decisões baseadas no “feeling” nunca poderão ser descartadas, porém o risco hoje é muito maior do que no passado, e portanto precisam existir maiores cuidados pelos tomadores de decisão.

E, além disso, hoje é quase que obrigatório a existência de um “Plano B”, ou tecnicamente falando de um plano de contingência, se a estratégia não funcionar. Devemos ter claro o que precisa ser remodelado, quando e como isso deve acontecer e porque isso deve acontecer, isto é, quais são os parâmetros que definirão o start up do plano de contingência antes de ocorrerem perdas maiores.

Esta análise precisa obrigatoriamente ser a primeira, pois ela afeta diretamente as seguintes. A forma como vou investir em recursos humanos e recursos físicos e absolutamente influenciada pela estratégia definida. O mais comum é definir etapas de investimento e, ao final de cada uma delas avalia-se o resultado obtido face a estratégia adotada e define-se pela continuidade do projeto ou não; e se houver a continuidade, se ela acontecerá exatamente como foi prevista ou se serão feitos ajustes.

Com isto bastante claro e definido, podemos seguir em frente.

Passo 2: Análise dos Recursos Humanos

A questão é básica e simples. As empresas podem investir qualquer volume financeiro em qualquer coisa, porém estes investimentos só vão dar retorno se junto com isso houver um investimento adequado nos recursos humanos que irão gerir e executar os processos resultantes destes investimentos.

Por mais que se busque uma “independência” dos recursos humanos, ela sempre existirá. Ao desenvolver um processo de automação, posso deixar de depender de mão de obra operacional, mas passo a depender de mão de obra qualificada para programar, administrar e controlar esse processo. Mas o fato é que sempre precisaremos de bons líderes e bons colaboradores para alavancar o nosso crescimento.

E, como já é de conhecimento público, o Brasil ainda tem uma grande lacuna a ser preenchida no aspecto formação de mão de obra. Existem carências em diversos setores e em vários níveis, o que faz com que muitas empresas não consigam atingir o

ápice de desempenho dos seus processos não por falta de equipamentos e/ou gestão, mas por falta de mão de obra qualificada para executá-los.

E aí é que surge um ponto crucial para quem está projetando o seu crescimento. Antes de concentrar esforços na execução de projetos, compras ou instalações de novos recursos físicos, analise com muita atenção a qualidade dos seus recursos humanos atuais e futuros e veja se eles estão compatíveis com as ideias de crescimento que a empresa desenvolve.

É absolutamente comum que, ao analisar a qualidade de seus recursos humanos, e posteriormente trabalhar na sua melhoria, muitos dos investimentos previstos deixam de ser necessários pois o aumento da produtividade pela boa utilização dos recursos existentes suprem as expectativas de crescimento da empresa para o futuro. Mesmo quando não suprem totalmente, pelo menos criam uma condição para que se possa adiar investimentos aparentemente urgentes, mas que na verdade se tornaram urgentes pela inadequação do uso atual dos recursos existentes.

Muitas vezes temos uma fábrica dentro da nossa fábrica. Uma fábrica invisível que se esconde nas improdutividades, nos desperdícios e nas baixas utilizações dos recursos existentes, corroendo lentamente os resultados da empresa como um câncer. E assim como um câncer, se for descoberto tardiamente pode ser fatal.

Portanto é fundamental termos os recursos humanos na quantidade certa, com a qualificação adequada e com um ambiente de trabalho adequado para a otimização de seu rendimento.

E precisamos nos preocupar com estes recursos nos dois níveis: as lideranças e a operação.

Vamos falar inicialmente dos líderes.

É mais do que provado que boa parte do bom resultado de uma equipe está associada à qualidade do líder. O líder é o mentor da equipe, é o transmissor da cultura da empresa para a equipe, e é o responsável primeiro pelos sucessos e insucessos de seu departamento/setor.

Portanto é de fundamental importância que exista um alinhamento total entre as ideias da empresa e as do líder. A formação do grupo de lideranças é de responsabilidade da cúpula da empresa e é uma tarefa indelegável. A coerência entre a diretoria de uma empresa e suas lideranças é fator primordial na melhoria do desempenho e da motivação da equipe de trabalho. Uma empresa que não tem bons líderes não tem uma boa estrutura de trabalho e portanto não tem resultados.

A primeira tarefa de um diretor de uma empresa é conseguir formar a sua liderança e ser responsável por ela.

Isto feito, é a hora de trabalharmos a equipe. Precisamos ter pessoas confiáveis, capacitadas, treinadas e motivadas para a otimização dos resultados.

E vejam porque é fundamental termos bons líderes! Eles irão formar as suas equipes. Para uma empresa ter pessoas confiáveis e capacitadas, ela precisa saber escolher bem os seus funcionários. Líderes não confiáveis escolhem pessoas não confiáveis. Líderes pouco capacitados escolhem pessoas pouco capacitadas.

A empresa precisa escolher bem os seus novos elementos. É melhor ter vagas em aberto à procura de pessoas competentes do que vagas ocupadas por pessoas que não as merecem. Temos que ser extremamente exigentes no processo de escolha de novos funcionários para que possamos ter os melhores.

Só que funcionários capacitados não necessariamente são funcionários "prontos". Aí entra o papel do treinamento, que vai adequar as capacitações destas pessoas para os equipamentos da sua empresa, para as peculiaridades do seu produto, para as características da sua cultura. É preciso entender estas carências e supri-las num processo contínuo e, de novo, sob a responsabilidade dos líderes.

E finalmente, crie as condições para que o ambiente de trabalho seja adequado para as pessoas trabalharem bem. São condições ambientais, condições humanas e sociais para que as pessoas possam ter orgulho do que fazem e de trabalharem na empresa. Este é um processo simples, que passa pelo respeito aos colaboradores, passa pelo diálogo aberto com eles, onde se ouça o que eles têm a dizer e se diga claramente o que é sim e o que é não, para dar a cada um o direito de escolha, pois assim como a empresa escolhe o funcionário, o funcionário escolhe a empresa; e este casamento só dá certo quando ele é bom para os dois.

E acima de tudo, que este ambiente seja apoiado na verdade e na justiça. As pessoas podem não receber notícias boas, mas receberão a verdade. E este é o melhor ambiente para se criar a motivação no longo prazo.

Boas pessoas formam uma boa empresa.

Passo "2,5": Análise da situação atual

Antes de irmos para o passo final, vale a pena criarmos um passo "intermediário" para fecharmos claramente a análise dos recursos existentes para podermos com tranquilidade decidir sobre futuros investimentos em recursos físicos.

A ideia é a criação de um check list que nos permita a avaliação de quão perto do limite de capacidade está a nossa fábrica atual.

As perguntas básicas são:

- Tenho os recursos adequados?

Muitas vezes podemos estar fazendo produtos/serviços inadequados em relação aos recursos existentes. A maior razão deste tipo de problema são mudanças estratégicas como o lançamento de novas linhas de produtos, com o intuito de utilizar o que já existe e, a princípio, evitar novos investimentos. Outra razão é o aparecimento de uma

solicitação específica de algum cliente, ou o surgimento de alguma oportunidade fora do seu expertise, mas que a empresa não quer perder, sendo que para fazer este novo produto/serviço a fábrica irá precisar de algumas "adaptações".

Precisamos ter muito claro se estamos com os recursos adequados, pois corremos o risco de buscar novos investimentos para "remendar" o que existe, sendo que pode ser mais viável substituir os recursos existentes pelos mais adequados para o que precisamos. Não existe uma receita única, mas a análise certamente precisa ser feita.

- Tenho a equipe adequada?

É muito mais comum do que deveria ser a decisão de se comprar novos equipamentos para aumentar a capacidade instalada quando os recursos atuais estão com sérios problemas de produtividade.

Se estes problemas de produtividade são causados por manutenção, por exemplo, a decisão está certa, pois o equipamento está deteriorado e não consegue mais render o que se espera dele.

Porém, na maioria das vezes o causador da queda de produtividade são as questões operacionais. Colaboradores não capacitados operando equipamentos que eles não conhecem muito bem, sem qualquer treinamento adicional e muitas vezes desmotivados, até pelos maus resultados que obtém.

Ora, se comprarmos outro equipamento sem resolver este problema, corremos o risco de passarmos a ter dois problemas e não uma solução. Temos que ter a certeza que os recursos humanos que tocam os nossos equipamentos estão preparados para tirar deles o que eles tem de melhor, com qualidade e produtividade.

Quando atuamos forte na melhoria das equipes, a produtividade aumenta, e não é raro que a obtenção deste resultado adia ou até cancela a compra de novos recursos físicos.

- Os recursos estão sendo bem utilizados?

A máquina está bem instalada? As utilidades (ar, energia, água, rede, etc) são adequadas? A manutenção é bem feita? A equipe está preparada? Os serviços colocados no equipamento são bem especificados?

Em resumo, estou usando o equipamento como se deve? Estou tirando do equipamento o que ele tem de melhor?

- A produtividade é boa?

Todos os recursos devem ter metas. E estas metas devem ser alcançadas. O que vai fazer uma empresa pensar em substituir um equipamento é quando se entende as razões da queda de produtividade e não uma saída que não seja a substituição do recursos para solucioná-la.

Não decida sobre momentos específicos, produtos específicos. Tenha um bom histórico do equipamento, por um período longo, para realmente entender o seu desempenho e os seus problemas.

- As estruturas de suporte são adequadas?

Os problemas são efetivamente do recurso ou podem estar sendo provocados pela gestão. A liderança é adequada? Compras supre o equipamento com o que realmente ele precisa? O PCP aloca os serviços de forma a otimizar a produtividade?

Todos estes itens servem para que o empresário, antes de definir pela compra de novos recursos, tenha a certeza de que tudo o que está em uso vem operando de forma otimizada e que, portanto, sua fábrica opera no limite de sua competência.

Se mesmo assim, a demanda de trabalhos estiver acima de sua capacidade... é chegada a hora de pensar em crescer através da compra de recursos físicos.

Passo 3: Análise da aquisição de Recursos Físicos

Se todos os passos anteriores foram feitos com correção, e ainda assim a empresa não consegue atender plenamente os seus clientes... então temos um problema!

E, por mais óbvio que possa parecer, a compra de novos recursos físicos só deve ocorrer para permitir a solução de um problema. Temos uma demanda maior do que a capacidade de nossa fábrica, que já está otimizada.

Isto está sendo citado pois muitas vezes, apesar de óbvio, o que provoca a compra de novos recursos físicos não é a constatação de que temos um problema. Pela intensa oferta de novas soluções tecnológicas, novas ferramentas, novos processos e pela pressão no sentido de que precisamos estar "up to date" para não perdermos mercado, muitas vezes o empresário é tentado a comprar uma solução de um problema que ele não sabe se tem...

Esta desconexão entre solução e problema ocorre justamente pelo fato dos passos anteriores não terem sido feitos previamente. Sem uma estratégia clara e sem a certeza de que estamos usando os recursos existentes da forma correta, a visão de um novo recurso ou de uma nova tecnologia pode se tornar mais interessante do que realmente ela é.

Isto não quer dizer que devemos rejeitar todas as possibilidades de evolução tecnológica e de capacidade que nos é mostrada. Não. O que precisamos é simplesmente "juntar os pontos", ou seja, aliar uma solução moderna às nossas necessidades atuais e futuras. Este exercício, principalmente no que se refere às expectativas para o futuro já não é fácil de ser feito, isto é, pode resultar em decisões erradas por erros de avaliação do futuro. Imaginem se ele não for feito.

Em décadas anteriores (o que chamo de Século XX) muitas das compras de recursos físicos eram feitas na base do "feeling" do empresário. Ele ia a uma feira e voltava com

uma máquina comprada, acionando então a sua área comercial para aumentar a sua atuação no sentido de fazer um bom uso do novo equipamento. E isso muitas vezes dava certo (a algumas vezes dava errado!, mas isso era rapidamente esquecido, pois os sucessos eram maiores...)

No século XXI as coisas estão um pouco diferentes. O mercado é mais cruel com as decisões erradas. Muitas vezes um investimento errado pode comprometer a saúde financeira da empresa e isso não é mais permitido num ambiente de negócios tão competitivo, onde os preços têm uma tendência de queda, e a necessidade de alta produtividade e custos baixos é cada vez maior.

Logo, temos que fazer os passos anteriores e temos que tomar a decisão mais correta. Mas como temos que proceder para tentar minimizar a possibilidade de erro nas decisões de investimento?

Duas questões são muito importantes para melhorarmos a qualidade de nossas decisões de investimento.

- Participação de todos: deve-se envolver o maior número possível de pessoas antes de se tomar a decisão. Ouça os seus principais clientes, ouça a sua área comercial (para entender os otimistas), ouça a sua área financeira (para entender os pessimistas), ouça quem vai tocar a máquina (líderes e operadores), ouça as áreas de suporte (PCP, Suprimentos, etc.). Esta soma de visões vai gerar uma série de conflitos de ideias que, ao serem resolvidos vão levar o empresário a uma decisão mais correta, pois é obvio que várias cabeças pensam melhor do que uma. E, além disso, quando a decisão é tomada com a participação de todos ela passa a ser "uma decisão de todos", e portanto todos estarão muito motivados a fazer com que o resultado deste investimento seja positivo, o que muitas vezes é o que mata uma boa ideia dentro de uma empresa.

- Análise econômico-financeira: a prova definitiva a que uma proposta de investimento deve ser submetida é a checagem dos números...e sem esta aprovação todo o resto deve ser repensado. Em resumo, um investimento tem que dar retorno financeiro, quer seja através de um aumento efetivo das vendas, que seja pela redução real de custos. Usam-se os termos "efetivo" e "real" para se evitar a análise econômica baseada em ganhos "potenciais" de vendas ou redução "potencial" de custos. Efetivamente estes itens potenciais nada representam na análise de retorno de investimentos e devem a princípio, serem descartados. O importante é que se usem as ferramentas corretas para esta análise – Método do Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, Payback são algumas das ferramentas que podem ser utilizadas – e que se usem dados corretos para estas análises.

Portanto, fazendo-se desta forma: apresentando uma solução para um problema existente, envolvendo-se todos os interessados na análise do problema e fazendo uma boa análise econômico-financeira para viabilizar o investimento; poderemos transformar a aquisição de Recursos Físicos para a nossa empresa num processo que irá efetivamente alavancar o seu crescimento em vez de se tornar uma pedra no caminho do sucesso, como vem acontecendo com diversas empresas em anos recentes.

CONCLUSÃO

O que se pode tirar de toda esta análise é que, como tudo que envolve gestão nas empresas, o crescimento economicamente sustentável não é uma questão nem complicada nem inexecutável. O crescimento sustentável é um processo obvio. Basta que se façam as coisas certas no momento certo, sem precipitações e sem suposições infundadas, que o resultado vem de forma efetiva e consistente.

E, até por isso, o trabalho de se efetivar um crescimento das nossas empresas de forma economicamente sustentável requer mudanças em relação à forma como eram feitas estas análises no "século passado": devemos ter uma gestão mais técnica, apoiada em dados e não em hipóteses, com uma visão mais sistêmica e com um equilíbrio saudável entre a ousadia dos empreendedores e a cautela dos analistas financeiros. É um novo paradigma a ser seguido e que acredito será a melhor maneira de se pensar o crescimento empresarial nos próximos anos.

Sob a ótica do ano de 2011, existe uma boa perspectiva de que o Brasil cresça firme e consistentemente nos próximos anos, o que deve trazer uma série de oportunidades de negócios para os empresários. Este é o momento ideal para se exercer este novo paradigma, com o objetivo de que cada passo dado adiante no processo não terá que ser seguido no futuro de um reestudo ou de um retrocesso no processo. É aproveitar as oportunidades e consolida-las como um novo patamar para a empresa.

Mas tudo isso exige uma "lição de casa". Os empresários têm que se preparar muito, entendendo o mundo dos negócios, se atualizando, estudando, lendo, conversando e vivendo este novo mundo cada vez mais repleto de mudanças intensas e rápidas. Temos que formar novos líderes, para administrar este novo mundo. Temos que preparar mais e mais profissionais competentes. Temos que crescer pessoal e profissionalmente.

E este processo é difícil. Vai exigir dedicação, paciência e persistência porém a cada passo dado no processo de um crescimento saudável, haverá o sabor de uma vitória real e duradoura e, certamente, ao analisarmos o processo no médio/longo prazo teremos a certeza de termos adotado a postura que nos deu resultados mais seguros nas condições econômicas mais adequadas.