

Claudio Contador* e Paulo Jacobsen**
Janeiro de 2008

Infelizmente ainda não ocorreu no Brasil a interação completa entre a academia e o ambiente empresarial. Por este motivo, muitas técnicas e metodologias acabam não sendo adequadamente adotadas pelas empresas e ficam nas prateleiras das universidades e centros de pesquisas.

As explicações variam desde a descrença da viabilidade até mesmo a falta pura e simples de compreensão das técnicas. De um lado, a linguagem hermética – evitável - dos técnicos evita a aplicação dos conhecimentos. De outro lado, os executivos não podem arriscar a adoção de técnicas sem comprovação previa e sólida da sua eficiência. A improvisação ainda é uma prática comum nas empresas e está na hora de revertermos esta cultura.

Não é uma mudança fácil, pois a improvisação faz parte da nossa cultura, principalmente no governo. Mas os empresários não podem copiar as autoridades que improvisam – com mais insistência do que consistência - mas que por isso mesmo jamais exibirão algum resultado positivo de qualidade excepcional.

Pois é a mesma coisa : os executivos e o cidadão comum com a leitura dos jornais, os governos com seus (que acabam sendo nossos) problemas, as empresas com sua corrida pela rentabilidade e, globalmente, a interação das nações que à deriva acabam por pagar caro pelas conseqüências de decisões tomadas lá atrás. Alguma dúvida que essa situação no Iraque foi plantada em 1919, pelo Tratado de Versailles? Quando se reuniram três comunidades - sunitas, xiitas e curdos - e nomearam um títere dos ingleses e pensaram que tudo daria certo? Aliás, tudo o que enfrentamos hoje tem lá suas remotas origens em decisões tomadas no passado. Atenção à historia evita que se repitam os mesmos erros.

Assim, tanto no âmbito pessoal, nas administrações públicas e certamente no setor privado - nas empresas - o desejável seria que, após avaliarmos o que fizemos e o que ocorreu após o fazermos – e o futuro “atual” já estavam lá, embrião, - decidirmos quanto ao caminho a seguir, levando-se em conta os

* SILCON Estudos Econômicos Ltda S/C., E-mail : diretoria@silcon.ecn.br.

** Professor e consultor, Fundação Getúlio Vargas. E-mail : paulojacobsen@yahoo.com.br.

recursos e limitações que a experiência nos ensinou a respeitar. Fugiremos do desde ontem ainda hoje.

Mas a tarefa ainda não terminou. Se ficarmos apenas no planejamento nada acontece. Temos ainda que passar pelo crivo da Ação e, após ela, comparar os resultados obtidos com os planejados - essa é a essência do Controle – corrigirmos rumos e, quem sabe, até as expectativas iniciais.

Mas não pense que isto é aplicável apenas nas empresas. Alguns – infelizmente poucos – governadores e prefeitos estão adotando estes princípios. Definidos os objetivos, estes governantes elegem os indicadores que medem o andamento da sua Administração e, periodicamente, corrigem a ação. E como complemento, dão um passo importante : premiam os que excedem as metas e cobram, reduzem vantagens e até transferem quem não as alcança.

Ora, por que não institucionalizar esse processo nas empresas? Tome-se um determinado setor industrial, por exemplo, a Indústria Farmacêutica. Vamos mostrar como podemos conciliar técnicas estatísticas para acompanhar o ambiente enfrentado pelas empresas e adotar a essência do Controle de resultados.

A nossa tarefa inicia com a escolha do objetivo: por exemplo, o faturamento total de um setor industrial. Após uma análise estatística em um grupo de variáveis, selecionamos algumas que mostram uma característica importante : as suas flutuações antecedem as flutuações do setor farmacêutico. Portanto, estas variáveis atuam como “indicadores antecedentes“ das fases de recessão, estabilidade ou sucesso extraordinário no setor de negócio da empresa, ou seja, revelam o futuro que já estava embutido no passado.

Aceito o fato – comprovado pela Ciência – que a evolução econômica (para não falar também da política e até mesmo do Universo) se desenvolve em ciclos que podem ser detectados e que para certos antecedentes seguem-se certas conseqüências, pode-se integrar as previsões conjunturais de demanda com as atividades da empresas e suas outras áreas como marketing, finanças, produção e estoques, lançamentos de produtos, organizando mais otimamente a utilização da capacidade instalada e o emprego dos fatores de produção.

Mas para essa tarefa, precisamos de três ingredientes : o bom apoio da Estatística; de informações estatísticas adequadas; e de profissionais competentes – os consultores que constroem os sistemas e os executivos que vão utilizá-los – para a garantia de sucesso no emprego dos indicadores antecedentes.

Vamos seguir com o caso prático. Você é um executivo de uma empresa da Indústria Farmacêutica, preocupado com as flutuações no faturamento do setor. Você sabe que as flutuações – ou para usar um termo mais elegante : os ciclos econômicos – tanto podem ser uma fonte de grandes oportunidades para aumentar o faturamento, os lucros e a fatia de mercado da sua empresa, como gerar muitos problemas e enfraquecer as empresas menos preparadas.

Ora, examinando as flutuações da Indústria Farmacêutica, você faz várias constatações. A primeira é de que as flutuações do volume produzido e as do faturamento real das vendas nem sempre caminharam no mesmo sentido. Veja por exemplo o gráfico abaixo. A linha vermelha representa as flutuações em 12 meses do faturamento real, segundo os levantamentos da Febrfarm, e a linha azul, os ciclos de produção física, segundo o IBGE.

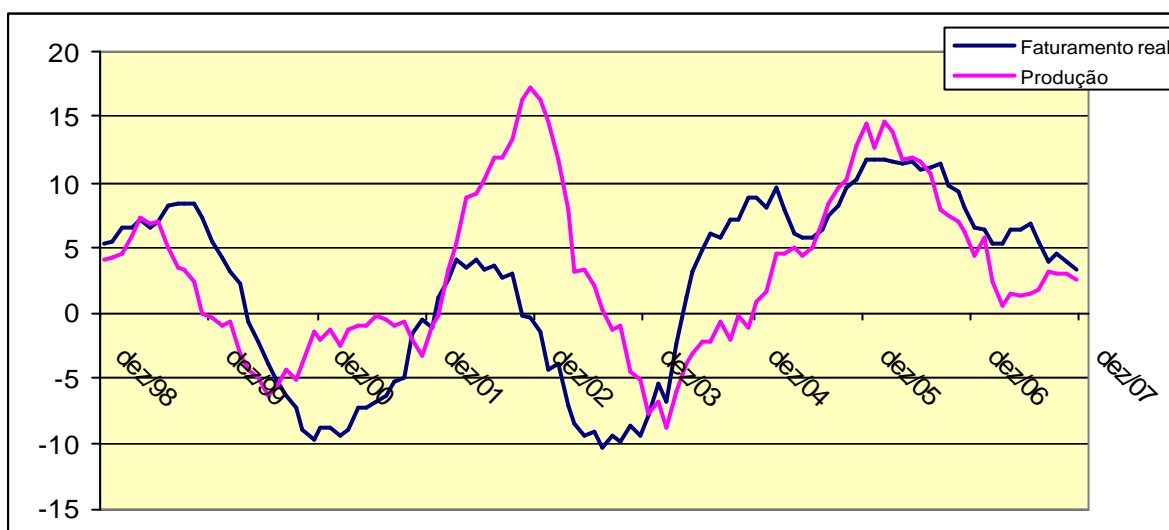


Figura 1 – As flutuações no crescimento do faturamento real, segundo os dados da Febrfarm, e a produção, segundo o IBGE, da Indústria Farmacêutica. Fontes dos dados básicos: IBGE e Febrfarm. Elaboração : SILCON

A Figura 1 mostra com clareza que no período após 2006, o ritmo do faturamento real caiu enquanto o da produção física se recuperou. Estes sinais contraditórios – em qual confiar para montar os planos de negócios? – são explicados pelas fortes flutuações, no caso uma queda no preço médio real dos produtos farmacêuticos.

A segunda constatação é que em parte dos períodos, o faturamento real manteve uma evolução em queda, enquanto a produção física teve várias fases de boa expansão. Mais uma vez, o comportamento dos preços relativos em tendência decrescente explica a constatação.

Ora, para as empresas, o faturamento real é mais importante do que o volume da produção e ajuda a explicar mais o lucro. Por estes motivos é o

objetivo central dos planos de negócio. Um dos problemas é que os ciclos podem atrapalhar os planos de negócios se não forem compreendidos adequadamente. Por outro lado, os ciclos podem servir como um fator de diferenciação a favor das empresas mais bem qualificadas.

Ora, desde 1985, o crescimento do faturamento real da Indústria Farmacêutica atravessou seis ciclos, e podemos aceitar que no futuro teremos outras flutuações. Certamente cada uma das flutuações afetou as empresas de forma diferente: algumas se beneficiaram relativamente, outras perderam. Alias, vale a pena examinar a valiosa análise da série Estudos Febrapharma 14 – “Análise de desempenho econômico-financeiro do setor farmacêutico no Brasil 2003 a 2005”.

E se os executivos das empresas do setor acreditaram que a fase de bonança no faturamento real que iniciou em 2004 perduraria ? Podemos garantir que tiveram problemas. Infelizmente, no final de 2005, o faturamento levou um novo tombo que se prolongou por parte de 2007, que deve ter prejudicado muitas empresas. Mas isto são águas passadas e não vale a pena chorar pelo leite derramado! Agora o importante é saber quando o setor deve iniciar a próxima recuperação? Vale a pena montar planos de vendas acreditando numa recuperação imediata ou inserir cautela nos planos? De que lado você quer estar nos próximos ciclos? A escolha é sua! O sucesso está em conseguir ler e interpretar as entrelinhas das informações estatísticas e vamos mostrar como podemos fazer isto.

Assim, uma análise estatística pode comprovar que existem variáveis capazes de sinalizar com antecedência os movimentos do faturamento real do setor da Indústria Farmacêutica. A agregação das variáveis antecedentes – chamadas “portadoras do futuro” – num índice composto fornece a melhor previsão dos ciclos, capaz de captar e sinalizar com fidelidade os ciclos de negócio de um setor.

Mostrando os resultados, a Figura 2 retrata o período desde 1999, com o crescimento efetivo em linha azul e a previsão dos ciclos de faturamento real com o indicador antecedente em linha vermelha. O indicador antecedente é formado por dezessete variáveis e tem um avanço médio de onze meses. Note como o indicador antecedente capta com fidelidade as fases cíclicas já ocorridas. Para felicidade geral – ainda que temporária -, o faturamento real da Indústria Farmacêutica deve terminar a fase de vacas magras no primeiro trimestre de 2008 e os próximos dois trimestres devem ser marcados por nova

fase de expansão.¹ A reversão sinalizada no último trimestre de 2008 é ainda preliminar e deve ser confirmada ou rejeitada com as atualizações do sistema nos próximos meses.

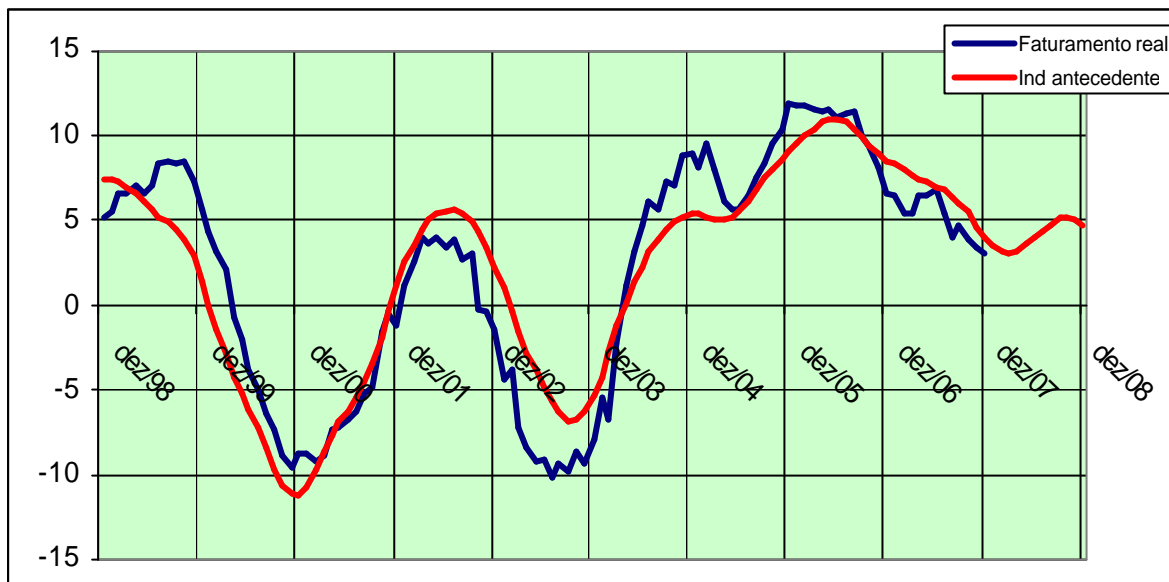


Figura 2 – Indicador antecedente para o crescimento do faturamento da Indústria Farmacêutica. Fontes dos dados básicos : Febráfarma e SILCON

Com isso, ao invés de simplesmente se imaginar um futuro desejado, ao contrário, usamos os dados do passado para programar eficiente, científica e tecnicamente.

Mas a nossa tarefa não terminou. Temos que traduzir para uma linguagem de entendimento mais fácil aos executivos, até mesmo para que percebam a utilidade da metodologia. As sinalizações cíclicas com indicadores antecedentes tem diversas utilidades :

- Permitem estabelecer e revisar as metas de vendas de curto prazo. Por exemplo, se o indicador antecedente aponta uma queda no crescimento das vendas, seria injusto insistir em metas ambiciosas da mesma forma que se as perspectivas são generosas, os executivos podem estabelecer novos tetos para as vendas. Evita-se desta forma muita frustração e desentendimentos nas empresas;

¹ Para os mais interessados, o seminário “*Indicador Antecedente - ferramenta imprescindível ao Gestor*” dá dicas importantes para os executivos do setor e serve para mostrar como a combinação de técnicas estatísticas com dados adequados pode ajudar as empresas a atravessar as flutuações dos humores do mercado.

- A logística de utilização e armazenagem de matérias primas – principalmente nestas épocas de juros elevados – é racionalizada, reduzindo os custos;
- Da mesma forma, a distribuição e armazenamento de produtos acabados são facilitadas;
- Podemos estabelecer planos de marketing mais adequados para as condições de mercado que se avizinham, prevendo o lançamento de novos produtos, promoções etc.; e
- Estabelecer negociação mais produtiva com fornecedores de matérias primas;
- O cronograma de contratações, treinamento e escala de férias pode ser estabelecido com antecedência.

Afinal, o futuro ao passado certamente pertence ...

RELATÓRIOS SILCON

A consultoria SILCON Estudos Econômicos produz duas séries de relatórios, distribuídos aos seus clientes:

- 1 - Carta Mensal - Cenários & Previsões, publicação mensal com análise de temas conjunturais, cenários macroeconômicos, e previsões baseadas na técnica de indicadores antecedentes. Disponível apenas aos clientes da SILCON e aos assinantes cadastrados.
 - 2 - Relatórios SILCON, com a divulgação de pesquisas sobre temas diversos, elaboradas pela equipe da Consultoria e analistas convidados.
-

SILCON Estudos Econômicos Ltda
C.R. Contador & Associados
Av. 13 de Maio, 23 – grupo 2029-31
CEP 20031-007 Rio de Janeiro, RJ

Para informações sobre as publicações e os serviços prestados pela nossa empresa, acesse a nossa *home-page* : www.silcon.ecn.br
ou nos contate pelo e-mail : diretoria@silcon.ecn.br
Telefone : (0xx21) 2240 2656 – fax: (0xx-21) 2210 1035.