

## Mirando o futuro

**A** avaliação da conjuntura brasileira nas duas últimas décadas desperta preocupação. Fala-se da década de 1980 como a década perdida, e a de 1990 acabou não sendo melhor. As consequências estão conosco sob a forma de estagnação da renda *per capita*, desemprego e, para os indivíduos, uma crônica falta de perspectivas. Para as empresas, a situação não é menos dramática e as fortes pressões por reestruturações, aumento de eficiência e redução de custos mantêm-se na ordem do dia.

Em todos os setores da sociedade, volta-se a falar em retomada do crescimento sustentável, evitando “bolhas” que, sabemos, produzem apenas um efêmero efeito pirotécnico. Do lado do governo, temos a reforma previdenciária, que parece ter um caráter de urgência, embora paliativo. O déficit previdenciário retornaria à cena em médio prazo, talvez no final do segundo mandato, se houver, do presidente Lula. E a reforma tributária parece estar se resumindo em uma nova partilha da fatia da renda nacional tributada pelo poder público entre União, estados e municípios.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

A conjuntura brasileira tem sido árdua para as empresas. O ambiente de negócios não tem estado favorável e não parece se descorinar um cenário mais ameno. As empresas, além de terem de continuar abraçando estratégias que não são certamente as preferíveis dos executivos, devem ter de adotar posturas defensivas.

Há uma velha máxima segundo a qual as situações mais difíceis são as que mais fazem despontar oportunidades. Sendo assim, a questão que devemos nos colocar é: como navegar em mar tão revolto? Que ações estratégicas as empresas têm adotado para conseguir isso?

As táticas fundamentais utilizadas pelas empresas que conseguem sobreviver nesse ambiente incluem o desenvolvimento da capacidade de operar com mais eficiência, o aumento de produtividade e a redução de custos. Fusões e aquisições também constituem forma de aumentar a eficiência e reduzir custos por meio de ganhos de escala.

Uma outra competência fundamental é a capacidade de gerar crescimento sustentável. As empresas que conseguem fazer isso, mesmo que a duras penas, desenvolvem alicerces sólidos, aproveitando as oportunidades de modo consistente e continuado. Do ponto de vista econômico, isso gera competitividade, crescimento e um círculo virtuoso em torno de clientes, acionistas, consumidores e demais *stakeholders*.

A atividade empresarial exige lucidez, mas não comporta o fatalismo e a inércia. Executivos que decidirem pilotar mirando somente o retrovisor estarão condenando suas organizações a repetirem *performances* modestas. Aqueles que voltarem os olhos à frente talvez não percebam uma paisagem magnífica, mas ao menos estarão apostando que o futuro é algo que pode ser construído.