

OPINIÃO



To Do's num contexto de crise

JORGE RIBEIRINHO MACHADO

Professor da AESE

O que é que as empresas devem fazer para conseguir superar estes tempos difíceis? O IESE fez um estudo (Estudio Improven) para tentar responder a esta questão, e as respostas, se bem que directamente aplicáveis em Espanha, são facilmente transferíveis para as empresas que actuam em Portugal.

Um dos aspectos interessantes deste estudo é que apresenta o resumo das conclusões numa lista de 10 tarefas que os dirigentes devem implementar nas suas empresas, para que superem estes anos de crise. As tarefas são abrangentes, afectam todas as áreas das empresas, quer a nível estratégico ou operativo. São elas:

1. Defina a sua estratégia de acordo com o novo ambiente, incluindo a alienação de unidades de negócios não lucrativas. Em tempos de turbulência, a estratégia é novamente fundamental, porque nem todos os caminhos são viáveis. É necessário simplificar ao máximo as unidades de negócio.

2. Controle a caixa, a rentabilidade e a morosidade de pagamentos. Além disso, é importante lembrar-se que não vender é mau, mas não cobrar mata!

3. Refinancie a dívida e optimize o capital circulante. Contar com boas ferramentas de gestão da tesouraria e boas práticas de gestão da liquidez é fundamental.

4. Inove de acordo com a evolução das necessidades de seus clientes e redefina a proposta de valor. Tendências como o 'low cost', o 'back to basics' e o menor poder das marcas são imparáveis.

5. Concentre-se nos seus bons clientes e produtos, e abandone o resto.

6. Continue sempre a procurar estratégias de crescimento.

7. Não baixar os preços de forma indiscriminada. Baixar os preços é um grande erro, embora pareça que é melhor para não perder vendas e assegurar a viabilidade da empresa. De facto, com muita frequência, destrói a rentabilidade e compromete a viabilidade da empresa.

8. Produzir apenas o que vende e melhorar a produtividade, ajustando a capacidade às vendas e redimensionando a estrutura.

9. Aproveite as infinitas possibilidades da gestão de compras.

10. Redesenhe a organização e fidelize o talento. As mudanças organizacionais e de reestruturação do pessoal devem ser realizadas com rapidez, rigor e sensibilidade. Ao mesmo tempo, as pessoas chave são mais importantes do que nunca.

Em resumo, para gerir bem é necessário focar-se nos negócios mais rentáveis e concentrar-se na geração de caixa. A empresa será rentável e poderá tirar proveito das oportunidades de mercado, devido à consolidação do sector. E, assim, vai ser bem sucedida, mesmo neste ambiente tão complexo que tem pela frente. ■