

O QUE OUTRAS CRISES NOS ENSINAM PARA SUPERAR O MOMENTO ATUAL

João Bosco Silva

Cambridge Family Enterprise Group Brasil

CAMBRIDGE
FAMILY ENTERPRISE GROUP

Estamos vivendo uma crise sem precedentes na história, já que a expansão da Covid-19 envolve o mundo todo e afeta não apenas a economia, mas também a saúde e a liberdade das pessoas. Não é por acaso que estão todos muito assustados e inseguros em relação ao futuro. O impacto na economia será imenso, mesmo com todas as ações tomadas pelos governos.

Já vivemos muitas crises no Brasil – não desta dimensão, envolvendo também questões sanitárias, mas crises econômicas muito sérias – e com elas aprendemos algumas lições. Em muitos casos, em situações bastante adversas acabaram apresentando oportunidades para aprimorar e reinventar o modo de desenvolver os negócios. Os mais jovens, representantes das gerações Y (Millennials) e Z, não as viveram, e talvez nem tenham conhecimento do que aconteceu. Por isso, acho importante recordar as crises mais relevantes pelas quais passamos nas últimas décadas.

Gripe Espanhola

A gripe espanhola se estabeleceu no pós-guerra, em 1918. Ela chegou ao Brasil no ano em que se estabeleceram três crises simultâneas, as dos 3 Gs - além da gripe, houve uma geada que destruiu muitos cafezais, principal riqueza do país na época, e uma praga de gafanhotos nas lavouras.

A gripe, que durou 66 dias, atingiu 17 mil pessoas apenas no município de São Paulo e causou a morte de 5.330 pessoas. A população do país na época era de 30 milhões de habitantes e a cidade de São Paulo tinha 550 mil habitantes. Essas informações estão no livro “A Capital da Vertigem” (2015), de Roberto Pompeu de Toledo.

O sistema de saúde era muito precário e existem relatos de terem sido enterrados mais de 300 corpos numa vala comum do Cemitério do Brás por não haver caixões disponíveis. Era um período em que não havia penicilina e nenhum antibiótico.

Inflação Galopante

Em 1985, assumiu a presidência José Sarney, vice de Tancredo Neves, que havia sido eleito de forma indireta pelo Congresso após 20 anos de regime militar e faleceu antes de tomar posse. O governo Sarney se caracterizou por inflações altíssimas que chegaram a 1.800% ao ano em 1989. A cada trimestre, em média, eram anunciados um novo plano econômico e um novo ministro da Fazenda, que desvalorizava a moeda e criava uma nova sem resolver o problema.

A classe mais pobre e os assalariados eram os mais prejudicados. As empresas pagavam salários quinzenais,

pois o dinheiro perdia valor a cada dia. Tudo era indexado e a inflação não cedia. Lembro que ao receber o salário, corria para o supermercado para comprar alimentos e estocar, porque o poder de compra era menor a cada dia.

Confisco das Poupanças

Em 1990, assumiu a presidência Fernando Collor, que na campanha tinha dito que ia matar a inflação com uma bala de prata. Quando tomou posse, a inflação era de 1.973% ao ano. Ao assumir, Collor baixou um decreto e confiscou toda o dinheiro que as pessoas e empresas tinham nos bancos em conta corrente, caderneta de poupança e investimentos. Deixou que ficassem com apenas 50 mil cruzeiros em conta, moeda que ele anunciou em substituição ao cruzado novo, o que deve equivaler hoje a uns R\$ 5 mil.

Foi uma loucura para o país. Eu havia acabado de assumir o cargo de diretor de Recursos Humanos de uma multinacional e não tínhamos dinheiro para pagar os funcionários. Precisamos recorrer a empréstimos bancários para cobrir os salários.

Os relatos de dramas pessoais eram inúmeros, como casos de pessoas que estavam com os recursos para comprar uma casa ou fazer uma cirurgia e ficaram sem nada. Lembro de um colega que aplicava no overnight, investimento que rendia juros diários, e todo dia olhava como suas aplicações financeiras estavam crescendo. Um dia depois do confisco, ele parecia um zumbi tal a quantidade de remédios que estava tomando para conseguir dormir.

Liderei na época, como diretor de RH, a melhoria de competitividade da empresa utilizando meus conhecimentos de gestor de unidades industriais. O resultado chegou ao conhecimento da matriz em Montreal e fui convidado para ir para a sede da corporação como Diretor de Melhoria de Performance, cargo que exerci por dois anos antes de voltar ao Brasil como CEO. A crise virou uma oportunidade para mim. Os valores confiscados foram devolvidos dois anos depois, corrigidos pela inflação.

Collor ainda fez mais. Sem dar nenhum tempo para as empresas se prepararem, baixou as tarifas de importação por decreto. Na indústria do alumínio, onde eu trabalhava, tínhamos 40% de proteção tarifária, ou seja, o produto importado tinha 40% de tarifa, o que protegia a indústria nacional. A indústria automotiva tinha 70% de proteção.

De uma só vez, as tarifas foram reduzidas para 15% e, em alguns casos, para 5%. Foi uma quebradeira geral, pois as empresas não estavam preparadas para competir. Na empresa em que eu trabalhava, ocupávamos oito andares de um prédio na Avenida Paulista para as áreas corporativa e comercial. Em quatro meses, reduzimos para três andares e fizemos uma redução de efetivo enorme. O mesmo ocorreu nas fábricas.

Vínhamos de um sistema de mercado protegido e alta inflação em que as empresas passavam sua incompetência para o consumidor via aumento de preços. Muitas companhias desapareceram neste período por não conseguirem competir. Collor permaneceu no poder por dois anos e sofreu impeachment, assumindo seu vice Itamar Franco.

Crise de Energia

No final do Governo Itamar veio o Plano Real (1994), liderado por Fernando Henrique Cardoso como ministro da Fazenda, que conseguiu desindexar a economia e reduzir a inflação. Isto o levou a se eleger Presidente da República depois de ter sido derrotado para a prefeitura de São Paulo.

Seu governo levou ao crescimento com privatizações de estatais e critérios de ajustes fiscais importantes. Em 2002, após um período de poucas chuvas, os reservatórios das usinas hidrelétricas estavam vazios e enfrentamos uma crise energética sem precedentes. Nos anos anteriores, houve falta de planejamento e de investimentos.

O governo compulsoriamente cortou 20% do consumo de energia das indústrias e da população. Foi um período terrível. Eu trabalhava na indústria de alumínio e era presidente da Associação Brasileira de Alumínio. O alumínio é

um metal eletrointensivo e seu processo de produção por eletrólise e energia é seu principal insumo. Precisamos ser criativos e buscar soluções e ainda assim tivemos de cortar produção por falta de energia.

Lições das Crises

Estas histórias nos trazem várias reflexões úteis inclusive para a crise atual:

- Estas crises foram enfrentadas e vencidas pelas gerações anteriores das empresas familiares e todos saíram mais fortes e competitivos;
- Collor, com o rebaixamento das tarifas, tirou as empresas da acomodação e as tornou mais competitivas, um choque de realidade;
- A crise de energia levou o país a se planejar melhor, com usinas térmicas para compensar o período de baixas chuvas, dando mais segurança ao sistema energético;
- No meio de cada uma das crises, tudo parecia sem solução, mas foco e determinação levaram as empresas a suplantarem os desafios;
- A gripe espanhola de 1918 foi muito pior do que a atual pois não havia remédios e recursos como os de hoje.

Minha conclusão é de que, a despeito de todas as condições negativas, esta crise vai passar e vamos sair mais fortes dela. Quem sabe até a reformulação do nosso sistema de saúde, tão precário, possa se beneficiar deste aprendizado. Espero apenas que os empregos sejam mantidos e que a classe de renda mais baixa não seja a mais prejudicada.

SOBRE O AUTOR



João Bosco Silva

Consultor sênior e sócio, Cambridge Family Enterprise Group Brasil

João Bosco Silva é consultor sênior e sócio da Cambridge Family Enterprise Group – Brasil, uma consultoria internacional altamente especializada na criação de valor para famílias empresárias. Fundada em 1989, a Cambridge dedica-se a ajudar as famílias a obter sucesso em seus empreendimentos através das gerações. Ex CEO de empresa familiar de grande porte e de empresa multinacional. Atua como membro do conselho de várias empresas no setor de varejo, agronegócio, alimentos, mineração, infraestrutura e serviços. Possui extensa experiência em gestão e estratégia de negócios e liderança de equipes.