



## Artigo

## Desafios das cadeias de produção e suas empresas na crise atual

PAULO RESENDE

Determinados eventos conjunturais têm forças suficientes para abalar as estruturas das cadeias de produção e suprimentos, com resultados muitas vezes difíceis de se prever. Essas cadeias possuem engrenagens que respondem a dinâmicas de demanda e oferta, cuja eficiência e produtividade dependem de muita estabele-

dade nos ciclos de respostas ao mercado.

A pandemia do coronavírus desestabilizou vários pêndulos consolidados com a queda abrupta na demanda, e consequentes reações nos processos produtivos e logísticos. Portanto, agora o maior desafio das empresas é uma gestão focada não em um contexto "do hoje" versus "o amanhã", mas parte de um continuum, onde as ações se desdobram e geram novas ações que, em última instância, configurarão as empresas no futuro. A hora é de empregar o conceito dos 3 R's - Risco, Reto-

mada e Realinhamento (conceito de autoria própria).

As ações ligadas ao Risco têm naturalmente efeitos de curto prazo e se destacam pela natureza de redução de custos em resposta a quedas nas receitas. Não obstante, outras devem ser incorporadas como o redirecionamento de recursos para processos que consolidam a entrega de valor aos clientes, a rigorosa análise das características de demanda e, muito importante, a construção de movimentos colaborativos entre clientes e fornecedores. No médio prazo, as empresas serão

desafiadas à Retomada, quando estruturas e processos mantidos no contexto do Risco serão de grande utilidade na re-aceleração. Adicionalmente, ações ligadas à manutenção de bases de fornecedores-chave, recontrações de recursos humanos de alta especialização, adequação da capacidade das linhas de produção e construção de fluidez nos canais de distribuição serão fundamentais.

No longo prazo, teremos o contexto do Realinhamento, onde paradigmas do passado já não servirão mais, e novos propósitos resultarão das lições da crise atual. As novas questões deverão ser respondidas pelas estratégias e ações, tais como aquelas ligadas ao propósito da empresa, o que significará lucro consciente, qual a inserção socioambiental das cadeias produtivas e de suprimento, enfim, o que as empre-

sas vão querer significar depois da atual derrota.

O conceito dos 3 R's aponta para uma gestão onde o futuro é desenhado agora, apesar do momento onde os caminhos mais fáceis são a utilização das fórmulas do passado. É preciso, apesar de todas as dificuldades, entender que já não existiram "empresas perfeitas e incólumes".

O que existirá a partir de agora é a empresa absolutamente integrada a um mundo que se cansou dos super-heróis e suas façanhas modernas.

PHD, COORDENADOR DO NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL E COORDENADOR DO NÚCLEO DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

## PONTO DE VISTA

Alexandre Schwartzman, ex-diretor do Banco Central

### 'Objetivo é ganhar esta guerra e sobrevivermos como sociedade'

Neste momento, estamos trabalhando com uma economia de guerra e o nosso objetivo é ganhar essa guerra, sobrevivermos como sociedade. O País vai precisar passar por esse período de quarentena e precisa gerar condições para que, depois dela, enfrente um choque na economia que, com sorte, seja temporário. Quem perder seu emprego e tiver queda de renda, quem não puder trabalhar de casa e não conseguir continuar recebendo seu salário terá dificuldade de consumir.

Os dados mais recentes de pedidos de seguro-desemprego nos Estados Unidos são alarmantes, ultrapassando os 3 milhões. No caso do Brasil, esse cenário ainda é agravado porque o País não tem um mercado 100% formal e não consegue corrigir essas distorções. O empregado formal que perder o emprego, ainda pode contar com estruturas que dão alguma proteção a ele. Neste momento de crise,



SABRIELA BELO/ESTADÃO - 17/3/2020

é possível prolongar o período de recebimento do seguro-desemprego ou aumentar o valor do benefício. Só que trabalhar informal é difícil até de ser identificado. O governo vai precisar pensar em mecanismos de concessão de uma renda básica para esses informais. Nem o Cadastro Único consegue identificar todos esses trabalhadores. Um passo, portanto, é desenhar uma rede de proteção que funcione

por alguns meses e que seja a mais extensa possível, para que esses brasileiros consigam se sustentar agora e tenham a oportunidade de se recuperar depois.

Outra questão que deve ser considerada é o que acontece com as empresas durante esse período, particularmente as pequenas e médias empresas. O dono do negócio não tem receita para se manter, muitos estão fechando as portas já nesses primeiros dias de quarentena. As empresas que não têm receita suficiente para se manter vão precisar de crédito em condições favoráveis para a realidade delas. É preciso desenhar um programa de crédito barato e que seja ofertado por um período longo. A fonte desse crédito necessariamente vai ter de ser o Tesouro, na linha proposta pelo (ex-presidente do Banco Central) Arminio Fraga. E precisa ser posto em operação por meio dos bancos, aproveitando a capilaridade deles. Estamos em mares nunca dantes navegados. O PIB pode cair 5%. Pode. Agora, é correr contra o tempo. / DOUGLAS GAVRAS

José Márcio Camargo, economista-chefe da Genial Investimentos

### 'Empresas têm de ter um fundo garantidor'

"Tem uma coisa fundamental, que, em algum momento o Tesouro vai ter que fazer, que é montar um fundo garantidor de crédito para pequenas e médias empresas. Caso o contrário, os bancos não vão disponibilizar crédito para essas empresas. E essas empresas não conseguem suportar mais do que dez ou 15 dias paralisadas", afirmou Camargo, ressaltando que, as demais medidas já anunciadas pelo governo para mitigar a crise econômica causada pela pandemia do novo coronavírus estão no sentido correto. A seguir, os principais trechos do comentário de Camargo:

"Se você quiser evitar uma falência generalizada de pequenas e médias empresas, vai ser muito importante o Tesouro montar algum fundo garantidor de crédito para essas empresas, para que os bancos disponibilizem recursos para elas passarem esse período



FELIPE NAJESTADÃO - 6/3/2020

de recessão. (Se não), o dinheiro vai ficar empoeado. O Banco Central (BC) já tomou uma série de decisões que aumentam a liquidez (de crédito) na economia, mas uma boa parte desse dinheiro vai ficar empoeado. Se os bancos (em geral) não tiverem garantia lá na frente, não vão emprestar. E com toda a razão, porque se o banco emprestar, e a empresa não pagar, o banco vai à falência. O fundo garantidor tem que ser bem desenhado, para não dar problema no futuro (...). Tem que estudar com cuidado para ver se vale a pena introduzir

algo excepcional (por causa da crise), mas o problema fundamental é a falta de garantias.

É fundamental restringir os gastos públicos e o déficit a 2020. Quando a epidemia e a crise passarem, voltamos à trajetória de austeridade fiscal na qual vínhamos desde 2016. É muito importante não flexibilizar ou suspender o teto do gasto público. O teto do gasto é a nossa âncora fiscal. No dia em que cair o teto, as perspectivas mudam completamente, de forma negativa. Vamos ter taxas de juros altas, vai ser outra conversa. Este aumento de gastos (em 2020, com saúde e para mitigar a crise) todo mundo está esperando, não vai ter nenhuma expectativa negativa em relação a isso. A dívida vai aumentar, mas, se voltar na trajetória de austeridade a partir de 2021, sabemos também que a dívida vai voltar a cair.

Claro que se tiver um déficit de R\$ 1 trilhão vai ser difícil, mas estamos falando de um déficit controlado. É perfeitamente razoável (dobrar o déficit primário de R\$ 124 bilhões, antiga meta fiscal desde ano, para um rombo de R\$ 250 bilhões). / VINÍCIUS NEDER

Mailson da Nóbrega, ex-ministro da Fazenda

### 'Falta garantia do Tesouro para totalidade ou parte do crédito'

"Além de reforçar recursos para a área de Saúde, há um arsenal de medidas que dependem muito da inventividade da equipe econômica. Mas basta olhar o que o mundo está fazendo. Há medidas, por exemplo, como dispensar o pagamento de contribuições previdenciárias pelos trabalhadores de menor renda. Um problema que o governo tem de resolver é que, nessa situação de crise, aumenta a percepção do risco de crédito pelos bancos. Mesmo que tenham maior disponibilidade, porque liberou o compulsório e flexibilizou exigências de capital, vão perceber que o risco de não receber aumentou. Nesse caso estão faltando duas medidas: algum tipo de garantia do Tesouro para a totalidade ou parte do crédito; a outra é encontrar



FELIPE NAJESTADÃO - 6/3/2020

mecanismos para induzir os bancos a buscarem os clientes. Há vendedores ambulantes, por exemplo, que nem tem conta em banco. É um desafio que tem de ser feito pelos bancos públicos." / CLEIDE SILVA

Elena Landau, economista e advogada

### 'A prioridade é criar uma rede de proteção'

"Acho que ideias não faltam e já estão todas na mesa. O que falta é a implementação e agilidade do governo. Na pasta da Economia também falta uma coordenação, a exemplo do que há no Ministério da Saúde com o ministro Henrique Mandetta. Em resumo, acho que a prioridade é a criação de uma rede social de proteção à população mais vulnerável.

Já se falou muito sobre isso, como ampliar o Bolsa Família, Bolsa Família de emergência, mas não está acontecendo. Nem sequer os parques R\$ 200 para trabalhadores informais de baixa renda foram viabilizados. É preciso criar uma linha de crédito com sistemas de garantia, flexibilização dos



FABIO RODRIGUES POZZOBOM/AGÊNCIA BRASIL

contratos de trabalho com suporte do governo em complementação de renda e apoio aos informais. Eu liberaria o FGTS, lógico com cuidado, para não interromper as linhas de financiamento imobiliário. O Tesouro Nacional também tem de afirmar que não vai faltar recursos para a saúde e o pacto com Estados e Municípios." / C.S.

Samuel Pessóá, pesquisador do IBRE/FGV

### 'Informal deve ter renda garantida'

"O governo, a meu ver, deve tomar importantes medidas. A primeira é um programa para sustentação da renda dos trabalhadores informais. Como o Congresso tem pensado, R\$ 500 por mês enquanto durar o estado de calamidade está na direção correta; outra medida é a redução dos salários para o empregador em 50%, com o seguro-desemprego assumindo 25 pontos percentuais da queda. De sorte que o trabalhador experimenta queda de 25%, como permitido pelos artigos 501-503 da CLT. Os empregadores teriam que manter todos os contratos de trabalho no período de vigência do programa, e, adicionalmente, as empresas seriam desoneradas



HÉLVIO ROMERO/ESTADÃO - 18/3/2020

da contribuição da folha para a Previdência. Para que o déficit público não suba muito, os salários do setor público também seriam cortados em 25%.

O terceiro ponto a ser abordado é a criação de um amplo programa de crédito para as empresas terem capital de giro." / LUCIANA DYNIEWICZ

**A MELHOR E MAIS COMPLETA FONTE DE PREÇOS FÍSICOS DE SOJA DO MERCADO BRASILEIRO.**

**O AGRONEGÓCIO EM TEMPO REAL**

**ASSINE JÁ**