

MBA - ATIVIDADE 1SÍNDROME DO TORNIQUETE

*José Augusto Correa**

Quando uma empresa está sangrando porque seu fluxo de caixa mostra mais saídas que entradas, é comum que nela seja diagnosticada uma doença que poderíamos chamar de Síndrome do Torniquete: "Vamos cortar custos", diz o chefão. E enfatiza heróica e dramaticamente: "Vamos cortar na carne, se for preciso!" É claro que uma empresa que precisa recuperar-se de uma crise financeira deve preocupar-se com seus custos e tem que fazer um plano para reduzi-los. Mas a maioria das empresas com problemas tende a desenvolver um foco míope, concentrado apenas no corte de custos. Esquecem de fazer perguntas simples como: nós temos um produto que as pessoas querem mesmo comprar? Ou: temos um produto que as pessoas ainda querem comprar? Ou: o que temos que modificar em nossos produtos para que as pessoas voltem a desejá-los? Ou ainda: nossos distribuidores têm feito tudo que esperamos que eles façam para vender nossos produtos?

Esse questionário, que pode ser longo, tem uma tônica: as empresas em crise financeira esquecem-se das entradas e só pensam nas saídas de dinheiro. Despesas eclipsam as receitas.

Uma conhecida linha aérea americana tentava desesperadamente recuperar-se de uma longa crise. Sofria de crônicos problemas de caixa e, por essa razão, decidiu reduzir custos, entre eles o da... limpeza dos aviões! Aí afundou de vez.

Despesas tiram o sono do administrador e o fazem esquecer- se de que custos elevados são apenas uma face da moeda e que uma outra provável razão para esse desequilíbrio é a perda ou o não usufruto de todo o mercado que a empresa tem potencial para conquistar.

Vamos imaginar a caixa de água de uma empresa que lava carros. Um dia, alguém percebe que sai mais água do que entra; o nível vai baixando e a água vai acabar. O que podemos fazer? Fechar todas as torneiras? Assim a empresa vai parar, pois é essencial que algumas estejam funcionando. Um programa de economia de água é recomendável, mas outras decisões poderão ter maior efeito, como inventar um sistema de recuperação da água utilizada, pois inovar sempre ajuda na solução. Além disso, batalhar para que mais água entre na caixa é muito importante, seja furando um poço artesiano ou negociando maior fornecimento com a empresa concessionária. Com dinheiro é exatamente a mesma coisa.

Não se esqueça de que existe um mercado, existem clientes e, mais importante, mercados e clientes ainda potenciais nesse mundo global, que podem ser a solução para o sangramento. E, finalmente, se o diagnóstico for benigno e esse fluxo de caixa negativo está ocorrendo porque você expandiu as operações sem fazer as devidas previsões das defasagens entre as entradas e as saídas de dinheiro, a solução é o caminhão-pipa. Ainda usando a metáfora da caixa de água, você precisa de reforço até equilibrar novamente seu caixa. Um financiamento temporário que, sem dúvida, vai levar parte do seu lucro, pode resolver o problema até que seu faturamento cresça e lhe devolva o sossego financeiro. Mas não se

esqueça de que a água do caminhão é mais cara e, por isso mesmo, é apenas uma solução temporária.

*José Augusto Corrêa é coordenador do Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas.

Texto extraído da Revista Pequenas Empresa e Grandes Negócios, edição nº 224 de 05 set 2007

Questões propostas:

A partir do texto apresentado e considerando os conteúdos estudados nos primeiros módulos da nossa disciplina, respondam as questões a seguir:

- a) *Quais as lições que podemos tirar do texto “Síndrome do Torniquete”?*
- b) *Que contribuições a Contabilidade Gerencial pode oferecer à organização para que ela não cometa os equívocos mencionados no texto?*

Objetivos da Atividade:

Possibilitar a participação de todos os integrantes da turma; facilitar a integração; incentivar o trabalho em grupo; auxiliar na fixação do conteúdo e contribuir para o desenvolvimento individual, quanto à argumentação e comunicação escrita.

Como organizar as respostas dos grupos:

- a) Sugiro a formação de dois grupos, pois assim teremos um melhor aproveitamento e melhores condições de interação. Sugiro ainda que identifiquem os grupos (pode ser 1 e 2, A e B ou um nome que desejarem).
- b) O Fórum será dividido em temas para facilitar a comunicação. Assim, o(a) líder do grupo deverá abrir uma mensagem no Fórum (no tema da atividade). Essa mensagem deverá ter – no título - o nome do grupo. O líder deverá indicar novamente as questões a serem respondidas e incentivar a participação de cada integrante.
- c) Em seguida, **cada integrante** do grupo deverá responder as questões propostas. As participações individuais deverão ser enviadas em resposta (vinculadas) à mensagem do líder;
- d) Após a participação de todos os integrantes, o líder deverá postar a resposta do grupo. Para isso, abrirá nova mensagem no Fórum com o título: **“Grupo ... - Conclusão da atividade 1”**.